

Sveučilište u Zadru

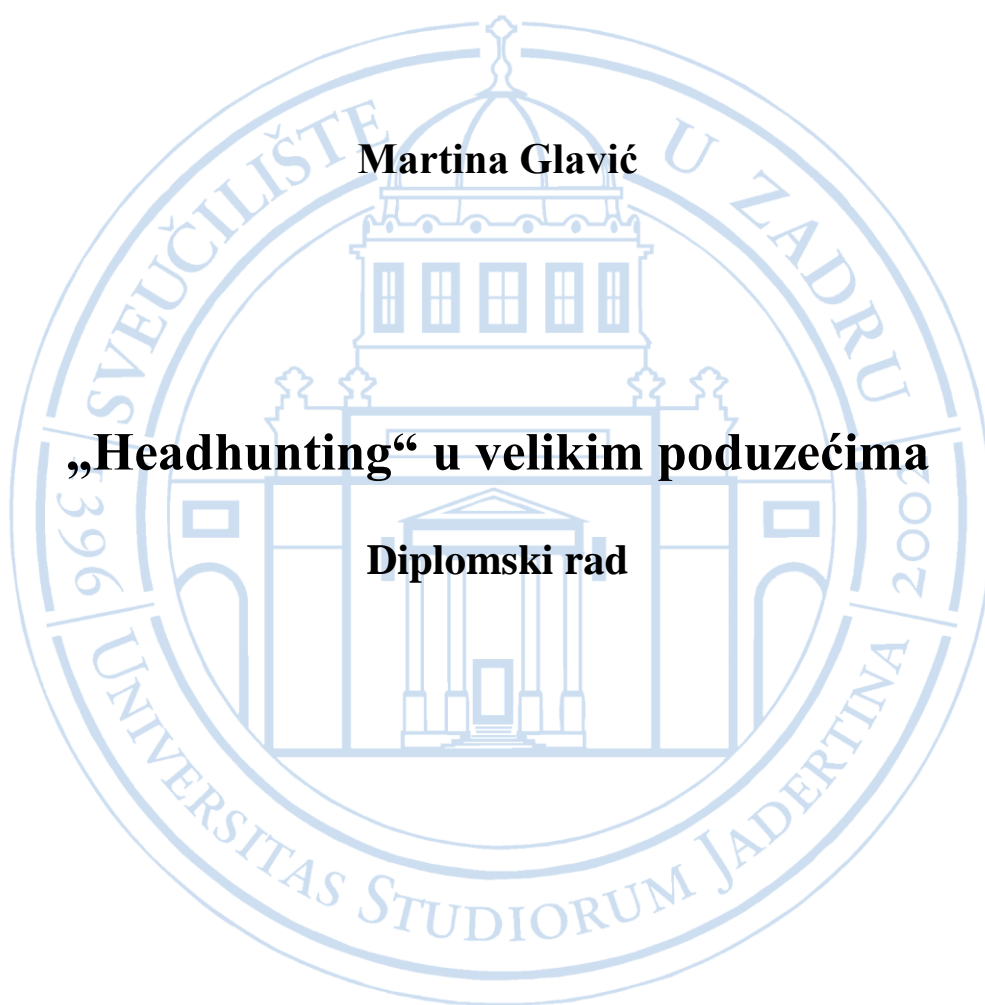
Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednopedmetni – redovni)

Martina Glavić

„Headhunting“ u velikim poduzećima

Diplomski rad



Zadar, 2017.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednoprredmetni – redovni)

„Headhunting“ u velikim poduzećima

Diplomski rad

Student/ica:

Martina Glavić

Mentor/ica:

Doc.dr.sc. Ivica Zdrilić

Komentor/ica:

Doc.dr.sc. Mladen Rajko

Zadar, 2017.



Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Martina Glavić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom „**Headhunting**“ u velikim poduzećima rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 20. srpnja 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. CILJEVI ISTRAŽIVANJA	2
1.2. SVRHA ISTRAŽIVANJA	2
1.3. POLAZIŠTA, PROBLEM I PITANJA	3
1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	3
2. VANJSKI IZVORI PRIBAVLJANJA LJUDSKIH POTENCIJALA	4
2.1. PREDNOSTI I NEDOSTACI VANJSKIH IZVORA PRIBAVLJANJA LJUDSKIH POTENCIJALA	6
2.2. JAVNE AGENCIJE ZA ZAPOSŁJAVANJE	6
2.3. PRIVATNE AGENCIJE ZA ZAPOSŁJAVANJE	7
3. REGRUTACIJA	9
3.1. POJMOVNO ODREĐENJE REGRUTACIJE	9
3.2. CILJEVI REGRUTACIJE	10
3.3. METODE REGRUTACIJE	10
3.3.1. Oglašavanje	11
3.3.2. Preporuke zaposlenih	12
3.3.3. Agencije za zapošļavanje	12
3.3.4. Regrutacija preko fakulteta	13
3.3.5. Regrutacija putem interneta	13
3.3.6. Izdvajanje (<i>outsourcing</i>)	14
4. HEADHUNTING	15
4.1. POJMOVNO ODREĐENJE HEADHUNTINGA	16
4.2. POVIJEST HEADHUNTINGA	20
4.3. PROCES PROVOĐENJA HEADHUNTINGA	23
4.4. SWOT ANALIZA HEADHUNTINGA	24
4.5. UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA PRIBAVLJANJE RADNE SNAGE UZ POMOĆ HEADHUNTINGA	26
4.6. UZROCI I POSLJEDICE GLOBALNOG RATA ZA TALENTE	28
5. TKO SU LOVCI NA TALENTE (HEADHUNTERI)	30
5.1. BAZE PODATAKA HEADHUNTERA	31
5.2. PROFIL HEADHUNTERA	32
5.3. VARIJABLE USPJEŠNOSTI LOVCA NA TALENTE	33
5.3.1. Pretraživanje potencijalnih ljudskih resursa	34

5.3.2.	Evaluacija potencijalnih ljudskih resursa	35
5.3.3.	Usmjeravanje ljudskih potencijala.....	37
5.3.4.	Zapošljavanje ljudskih potencijala	37
5.4.	TOP PET SVJETSKIH HEADHUNTERA	38
5.5.	NAJTRAŽENIJE SKUPINE OD STRANE LOVACA NA TALENTE	40
5.5.1.	Menadžeri	40
5.5.2.	IT stručnjaci.....	44
6.	HEADHUNTING S OSVRTOM NA HRVATSKA PODUZEĆA	48
6.1.	ZASTUPLJENOST HEADHUNTINGA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	49
6.2.	HEADHUNTING AGENCIJE NA PROSTORU HRVATSKE	50
6.2.1.	<i>Adecco</i>	<i>51</i>
6.2.2.	<i>Dekra</i>	<i>51</i>
6.2.3.	<i>Uspinjača.....</i>	<i>52</i>
6.2.4.	<i>Naton</i>	<i>52</i>
6.2.5.	<i>Moj posao</i>	<i>53</i>
6.3.	HRVATSKE TVRTKE KOJE KORISTE USLUGE HEADHUNTING AGENCIJA..	53
6.3.1.	<i>Pliva.....</i>	<i>54</i>
6.3.2.	<i>Zagrebački holding.....</i>	<i>54</i>
6.3.3.	Državne tvrtke	55
7.	RASPRAVA (DISKUSIJA)	56
8.	ZAKLJUČAK	58
9.	LITERATURA	59
10.	HEADHUNTING IN LARGE COMPANIES	68
11.	PRILOZI	69

SAŽETAK:

Upravljanje ljudskim potencijalima posljednjih nekoliko desetljeća sve je važnije kod poslovanja suvremenih organizacija, kako u ekonomskom sektoru, tako i u ostalim područjima različitih prirodnih i društvenih znanosti. Razvoj tehnologije, poslovanja i globalizacije doveo je do toga da se u prvi plan organizacije sve više stavlja intelektualni kapital. Poslovanje poduzeća uvelike ovisi o kvaliteti upravljanja ljudima. Uloga ljudi te investiranje u njih, od velikog su značenja za svaku suvremenu tvrtku, jer su upravo ljudi, njihova znanja i vještine najznačajniji resurs svake organizacije, i to su razlozi zbog kojih prema njima treba iskazivati pažnju i interes. Razvoj osoblja, njihovih mogućnosti, potencijali i motivacija postali su najvažniji faktor konkurentske sposobnosti, a samim time i razvoja svake organizacije. Pretraživanjem web izvora, znanstvenih članaka i knjiga vezanih uz zadanu temu, u radu će se proučiti dosadašnja istraživanja o *headhuntingu* općenito, njegovoj važnosti za poduzeća te o zastupljenosti *headhuntinga* u hrvatskim poduzećima.

KLJUČNE RIJEČI: ljudski potencijali, poduzeća, intelektualni kapital, zaposlenici, *headhunting*

1. UVOD

Tema ovoga rada je *headhunting* u velikim poduzećima. *Headhunting* je relativno nov pojam u povijesti i nastao je kako bi maksimizirao prednosti poduzeća i različitih organizacija izborom najboljeg kadra na tržištu. Sukladno s tim, došlo je do napretka agencija koje su zadužene za *lov* na najkvalitetnije kadrove. Lovci na talente traže vrhunske profesionalce, to jest menadžere, ali ne samo njih već i razne istraživače te druge stručnjake koji obavljaju najodgovornije poslove u organizaciji.

Headhunting u Republici Hrvatskoj nije toliko razvijen u odnosu na zapadna inozemna tržišta. Razlog tome može biti veličina hrvatskog tržišta, ali i uspješno korištenje nekih drugih metoda, kao što je klasična selekcija. S obzirom da se *headhuntingom* ciljaju visokopozicionirani menadžeri koji uglavnom ne traže posao aktivno, sam proces mora biti diskretno obavljen.

Zadatak pravog *headhuntera* ili lovca na talente jest da zna gdje se nalaze kandidati koji se traže u tom trenu te da prati tržište. Danas pronalazak visokoškolovanih i stručnih zaposlenika predstavlja ozbiljan problem, naročito u novome kontekstu sve većeg odlaska mladih i školovanih ljudi iz Republike Hrvatske. Time hrvatska poduzeća gube potencijalne kvalitetne zaposlenike. Ukoliko Republika Hrvatska želi zadržati i razvijati odgovarajuće talente, a logično je da želi, tada se treba prilagoditi novonastalim uvjetima na tržištu. Da bi se doskočilo navedenom problemu, potrebno je kontinuirano pratiti ljudske potencijale kako bi velika hrvatska poduzeća mogla održavati konkurentnost na globalnom tržištu. Jedno od rješenja je korištenje *headhuntinga* i njegovih prednosti.

Ono što zabrinjava jest pretpostavka da će u budućnosti nedostajati visokoobrazovanog kadra u svim razvijenijim ekonomijama, te se na temelju toga predviđa *globalni rat za talente* iz razloga što će najrazvijenije zemlje svijeta imati malo kvalificiranih radnika koje će njihove tvrtke zaista trebati. U moderno organiziranim poduzećima, traženje talenata prepušta se *headhunterima* (lovcima na talente). Baš taj potencijal uviđaju i privatne agencije zadužene za pronalazak kvalificiranih ljudskih potencijala koji će zadovoljavati buduće potrebe svjetskih

korporacija. Prilikom popunjavanja viših pozicija, svjetske agencije pristupaju aktivnoj potrazi. Glavnim vrijednostima tvrtke danas se smatraju: znanje, inovacije, želja za učenjem i kreativnost. Rezultat toga jest zamjena fizičkih radnika tzv. *radnicima znanja*. S obzirom da se današnja suvremena ekonomija temelji na znanju, ne treba niti naglašavati koliki je doprinos *radnika znanja*. Može se reći da su oni od strateškog značaja za svaku organizaciju. Danas kada gotovo svatko može nabaviti različite strojeve i tehnologiju, upravo ljudi su ti koji čine razliku među kompanijama. Uistinu je malo kvalitetnih ljudi na tržištu i svi žele takve.

1.1. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja jest definirati pojam kao i sam proces *headhuntinga*. Kako bi čitatelj lakše razumio rad, potrebno je prvo zadovoljiti cilj koji se odnosi na definiranje samoga pojma. Pisat će se općenito o pojmu *headhuntinga*, dat će se njegova definicija, pisat će se o povijesti *headhuntinga* i o trendovima koji se odnose na *headhunting*. Drugi cilj koji je naveden jest proces *headhuntinga*. O procesu će se pisati također iz istog razloga, kao i kod prethodnog cilja, radi lakšeg razumijevanja kompletnog rada. Proces *headhuntinga* biti će opisan kroz dijelove poslova ili zadataka koje treba obaviti *headhunter*, a koji na kraju čine sam proces.

1.2. SVRHA ISTRAŽIVANJA

Svrha istraživanja jest ukazati na prednosti i nedostatke koje *headhunting* donosi, te istražiti zastupljenost *headhuntinga* u velikim poduzećima s osvrtom na hrvatska poduzeća. S obzirom da je *headhunting* relativno nov pojam u svijetu, tako je i u Republici Hrvatskoj. Spominje se tek nekoliko desetljeća unazad, stoga će biti zanimljivo vidjeti kolika je razlika u njegovoj zastupljenosti između Hrvatske i ostatka Europe, ali i svijeta. Također, bit će navedene prednosti koje *headhunting* nosi, kako za poduzeća, tako i za samog zaposlenika, te ukoliko postoje, pisat će se i o nedostacima.

1.3. POLAZIŠTA, PROBLEM I PITANJA

Nakon što je napisan kratak uvod u rad, te nakon što su navedeni ciljevi i svrha istraživanja, slijede istraživačka pitanja, na koja će u radu biti odgovoreno.

Neka od pitanja su:

- Što je *headhunting*?
- Kako je nastao *headhunting*?
- Kako se provodi proces *headhuntinga*?
- U kojoj je mjeri zastupljen *headhunting* u Republici Hrvatskoj?
- Kolika je važnost *headhuntinga* za poduzeća?
- U kojoj mjeri *headhunting* doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća?
- Tko su lovci na talente (*headhunteri*)?
- Za kojim skupinama najčešće tragaju lovci na talente?
- Koliko su razvijene *headhunting* agencije u Republici Hrvatskoj i koje su najpoznatije?

U prvom djelu rada pisat će se općenito o *headhuntingu*, njegovom pojmovnom određenju, povijesti, najtraženijim skupinama od strane lovaca na glave, te o važnosti *headhuntinga* za poduzeće. Drugi dio rada odnosit će se također na *headhunting* ali s osvrtom na Republiku Hrvatsku i njezina poduzeća. Istražit će se zastupljenost i razvoj *headhuntinga*, te će se pisati o najpoznatijim hrvatskim *headhunting* agencijama, ali i o domaćim poduzećima koja koriste usluge lovaca na talente.

1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Prilikom istraživanja najprije će se koristiti metode definicije i deskripcije radi pojmovnog određenja samog naslova teme. Zatim će se koristiti metode kompilacije dostupne literature. Na kraju, koristit će se metoda dedukcije gdje će se iz istraženih činjenica donijeti opći zaključci o navedenoj problematici.

2. VANJSKI IZVORI PRIBAVLJANJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Nekada se temeljnim kapitalom tvrtke smatrala vrijednost strojeva i proizvoda, dok današnji suvremeni pristup poslovanju tvrtke u fokus stavlja njezin najvrjedniji kapital, a to su ljudi. Načini obavljanja zadataka sve se više mijenjaju, kao i kvalifikacije ljudi koji te iste zadatke trebaju odraditi. No nisu se promijenili samo načini obavljanja zadataka, u odnosu na tradicionalno prošlo poslovanje organizacije, promijenili su se i načini mjerenja postignuća zaposlenika, uloga menadžera, više se naglaska stavlja na kompenzacije, na napredak u karijeri i sl. Upravo te promjene dovele su do stavljanja čovjeka u središte, kao najvrjedniji resurs svake organizacije. Glavni cilj je postaviti prave kandidate na pravu poziciju. Iz tog razloga sve više se razvijaju izvori za pribavljanje ljudskih potencijala, naročito vanjski izvori.¹

Prema Pološki – Vokić i Vidović:² „*Ljudske varijable danas tvore osnovu konkurentske prednosti organizacija, glavni su resurs opstanka te pokretač rasta i razvoja suvremenih organizacija. U novom mileniju, u ekonomiji znanja, nemoguće je poreći da ljudi postaju poluga za ostvarivanje profita, stoga su organizacije prihvatile da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnih subjekata(...)Danas svi priznaju kako su ljudi ključni resurs na novom svjetskom tržištu, jer samo oni mogu učiti, rasti i doprinostiti, te da sva ostala imovina nije ništa više nego roba koja se može kupiti po tržišnim cijenama.*“

Predviđanjem od strane menadžera za ljudske resurse, započinje se planiranje ljudskih potencijala, kako bi se ustanovila potreba za određenom vrstom kandidata. Osoba koja ima motivaciju, sposobnost, znanje i vještinu daje poduzeću u kojem radi konkurentsku prednost nad ostalim sudionicima na tržištu.³ Može se zaključiti kako je MLJP⁴ koncept koji svaka

¹ VRBAN, S., Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju, *Andragološki oglasnik*, Vol.14, No.1, 2010., str. 65-71

² POLOŠKI – VOKIĆ, N., VIDOVIĆ, M., Komparativno istraživanje razvoja MLJP-a u Hrvatskoj, *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol.5, No.2, 2007., str. 404 - 417

³ KUKA, E., Menadžment ljudskih resursa, *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 2, No. 2, 2011., str. 64 - 66

⁴ MLJP = menadžment ljudskih potencijala

organizacija treba imati, barem u nekakvom skromnom obliku, kako bi što uspješnije i bolje poslovala.⁵

Kerovec⁶ u svom radu ističe kako su poslodavci suočeni s problemom pridobivanja radnika zbog suženog tržišta rada, te su zbog toga spremni poduzeti razne akcije kao što su: stručno osposobljavanje, prekvalifikacija, premije za mobilnost... No, kada se gospodarstvo nađe u recesiji, poslodavci podižu svoje zahtjeve te traže osobe koje su već dovoljno osposobljene za rad te im nije potrebna prekvalifikacija, kraće rečeno, traže multifunkcionalne osobe.

Postoje dva temeljna izvora pribavljanja kandidata, a to su interni i eksterni. Interni se odnose na zaposlenike koji rade u poduzeću, a eksterni na osobe izvan poduzeća (tržište rada, fakulteti i škole, druga poduzeća...) Prilikom pribavljanja ljudskih potencijala, javlja se dvojba koristiti unutarnje ili vanjske izvore pribavljanja.

Otvara se pitanje je li bolje dodatnim usavršavanjem i školovanjem podići trenutne zaposlenike na višu razinu ili su trenutni zaposlenici već dosegili svoj vrhunac, te je vrijeme da se krene dalje s novim kandidatima, odnosno s vanjskim izvorima pribavljanja. Visokoobrazovani zaposlenici svakako su na dulje staze konkurentska prednost, tako da je kod traženja kandidata dobro koristiti vanjske izvore. S obzirom da *headhunting* spada u eksterne izvore pribavljanja ljudskih potencijala, u radu će se pisati samo o njima.⁷

⁵ PINTARIĆ, J., Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, *EFZG – Serija članaka u nastajanju*, Vol. 10, No. 6, 2010., str. 4 - 22

⁶KEROVEC, N., Mjere za poticanje zapošljavanja, *Revija za socijalnu politiku*, Vol. 1, No. 2, 1993, str. 125 - 133

⁷ PINTARIĆ, J., op. cit., str. 6.

2.1. PREDNOSTI I NEDOSTACI VANJSKIH IZVORA PRIBAVLJANJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Prednosti vanjskih izvora pribavljanja ljudskih potencijala su: veći broj talenata, kandidati koji dođu u tvrtku putem vanjskih izvora unose nove ideje i daju svježinu, vanjski izvori omogućavaju promjene, također mogu smanjiti unutarnje sukobe i rivalitet, u mnogim situacijama omogućavaju promjenu mišljenja i način poslovanja.

Prvi nedostatak vanjskih izvora pribavljanja ljudskih potencijala jest skupoća kontaktiranja, praćenja i privlačenja novih kandidata u tvrtku, barem kratkoročno, jer se dugoročno pokazalo kao isplativo rješenje. Drugi nedostatak je taj što će kandidatu koji dolazi *izvana* trebati duže vremena za prilagodbu, nego što bi to trebalo internom kandidatu. Također, dolazak novog zaposlenika može izazvati nelagodu i osjećaj povrijeđenosti kod trenutnih zaposlenika koji smatraju da su također kvalificirani za taj posao.⁸

Hoće li neka organizacija odabrati unutarnje ili vanjske izvore pribavljanja ljudskih potencijala ovisi o strategiji pojedine organizacije. Najčešće korištene vanjske izvore predstavljaju javne i privatne agencije za zapošljavanje, te će se iz tog razloga o njima još pisati u radu.

2.2. JAVNE AGENCIJE ZA ZAPOSŁJAVANJE

Javne agencije za zapošljavanje postoje gotovo u svakoj zemlji, pa tako i u Hrvatskoj, a to je *Hrvatski zavod za zapošljavanje*, on je institucija *Ministarstva rada i socijalne skrbi*. Zadatak zavoda za zapošljavanje jest vođenje evidencije o nezaposlenim osobama, surađivanje s organizacijama prilikom zaposlenja nezaposlenih osoba, obavljanje prekvalifikacije ukoliko je to potrebno te pripremanje nezaposlene osobe za posao. Također, zavod nezaposlenima

⁸ RADEKA, B., *Vanjski izvori pribavljanja ljudskih potencijala*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, završni rad, 2011., str. 17, dostupno na: http://eknjiznica.unipu.hr/cgi/users/login?target=http%3A%2F%2Feknjiznica.unipu.hr%2F175%2F1%2F2010_147.pdf [Pristupljeno: 15.03.2017.]

osigurava prava koja ih pripadaju, kao što su: zdravstveno osiguranje, naknada za nezaposlene, itd.

Javne agencije djeluju tako da poslodavac na lokalnom zavodu za zapošljavanje objavi da ima slobodno radno mjesto, te da traži zaposlenika koji će obavljati taj posao. U bazi podataka koju posjeduje zavod za zapošljavanje, nalaze se sve nezaposlene osobe koje traže posao. Uz pomoć baze, zavod će pokušati pronaći kvalificiranog radnika za taj posao. Osnovna prednost javnih agencija, a ujedno i jedan od glavnih razloga zašto se često koriste jest ta da svoje usluge pružaju potpuno besplatno. Zavod daje organizacijama preporuke o kandidatima, a one ih kasnije same selekcioniraju i odabiru.⁹

Javne službe za zapošljavanje mogu imati veliku ulogu za pospješavanje uspješnosti tržišta rada. Bitno je da su informacije o slobodnim radnim mjestima i o osobama koje traže posao dostupne. Pokazalo se da u mnogim zemljama jako mali broj poslodavaca koristi usluge zavoda za zapošljavanje prilikom regrutiranja radnika. Iz tog razloga, postoji velika potreba za poboljšanjem javnih službi za zapošljavanje. Također je ista situacija i u Republici Hrvatskoj.

Javne agencije pružaju potrebne informacije o raspoloživim poslovima, te o tražiteljima posla. Također, one daju aktivne usluge za pomoć prilikom traženja posla i s druge strane prilikom zapošljavanja kandidata.¹⁰

2.3. PRIVATNE AGENCIJE ZA ZAPOSŁJAVANJE

I dok se javne agencije za zapošljavanje odnose na sve kandidate svih stručnih sprema, privatne agencije koriste se za pribavljanje kandidata s visokom i višom stručnom spremom. Osnovna razlika privatnih i javnih agencija jest u tome što su javne besplatne, a privatne ipak svoje usluge naplaćuju. Druga razlika je ta što kandidat ne mora biti nezaposlen kako bi

⁹ KUVEDŽIĆ, M., Mjerne aktivne politike zapošljavanja iz nadležnosti Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, *Revija za socijalnu politiku*, Vol. 18, No. 2, 2011., str. 217 - 224

¹⁰ KEROVEC, N., op. cit., str. 131.

koristio usluge privatne agencije. Takve se agencije upravo iz tog razloga nazivaju lovcima na talente jer rade s ljudima, uglavnom menadžerima koji su već negdje zaposleni.

Pintarić¹¹ piše kako će: „Selekcija kao funkcija MLJP-a doći do izražaja odluči li se poduzeće na pribavljanje iz vanjskih izvora. Trebat će odabrati ljude koji će bolje raditi ono što su do sada radili postojeći zaposlenici. Sposobnosti koje će biti osobito važne ukoliko poduzeće želi poticati ne korisnike da postanu korisnici ili ohrabriti korisnike da proizvode koriste češće ili u većim količinama bit će verbalne sposobnosti i verbalna fluentnost ili rječitost. Naglasak će biti na kandidatima koji pokazuju znakove socijalne ili emocionalne inteligencije. Ukoliko poduzeće pokušava povećati tržišni udio iznalaženjem novih primjena postojećih proizvoda za postojeće korisnike, u procesu selekcije treba obratiti pozornost na kandidate koji pokazuju kreativnost.“

Fabijanović i Buklijaš¹² navode da privatna agencija radi prvi korak kod prijelaza s neposrednog na posredni kontakt među subjektima radnog odnosa. Postoji više oblika privatnih posredovanja, no jedan od većih nedostataka privatne agencije jest da su primarno orijentirane na ostvarivanje vlastitog profita.

¹¹ PINTARIĆ, J., op. cit., str. 6.

¹² FABIJANOVIĆ, I., BUKLIJAŠ, B., Služba posredovanja rada, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, Vol. 43, No. 2, 2006., str. 25 – 40

3. REGRUTACIJA

U posljednje vrijeme sve se češće u menadžmentu primjenjuje i koristi pojam *stuffing* koji je došao od engleske riječi *staff* što znači osoblje. *Stuffing* predstavlja aktivnosti koji se poduzimaju od trenutka kada je oglašeno slobodno radno mjesto, pa sve do trena potpisivanja ugovora s kandidatom. Može se reći da *stuffing* obuhvaća regrutaciju, selekciju i orijentaciju. Proces *stuffinga* na kraju treba odgovoriti na pitanje: *Kako izabrati prave ljude za svaki posao?*¹³ Regrutacija je prva faza u procesu *stuffinga* i o njoj će se detaljnije pisati u radu iz razloga što je *headhunting* jedna od metoda regrutacije.

3.1. POJMOVNO ODREĐENJE REGRUTACIJE

Regrutiranje obuhvaća sve aktivnosti koje nekim načinom utječu na broj ljudi koji se javljaju na oglas za radno mjesto. Regrutiranjem se privlači i identificira optimalan broj kvalificiranog kadra koji svojim karakteristikama i vještinama najviše odgovara zahtjevima određene pozicije, za koju se traže djelatnici. Razlozi zbog kojih se traže novi kandidati su uglavnom zbog: širenja posla, novih tehnologija, zbog fluktuacije radne snage i odlaska starijih zaposlenika u penziju.¹⁴

¹³ MAŠIĆ, B., *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 258

¹⁴ JURINA, M., Inovacije kadrovskog menadžmenta, *Kadrovi i rad*, Vol.21, No.5, 1991., str. 205-208

Kako bi proces regrutiranja bio uspješan, svi sudionici moraju biti svjesni činjenice da greške koje se dogode prilikom regrutiranja ne dovode samo do povećanja troška ovog procesa, već i do otežavanja funkcioniranja organizacije u budućnosti. Kriva regrutacija dovodi do krive selekcije, što na kraju dovodi do krivog odabira kandidata. Zato je prije regrutacije potrebno obratiti pažnju na različite faktore kao što su imidž organizacije i tržište rada.¹⁵

3.2. CILJEVI REGRUTACIJE

Kako bi regrutacija bila dobra, treba ispuniti ciljeve koji se od nje očekuju. Prema autoru Vasiću i suradnicima¹⁶ osnovnim ciljevima regrutiranja smatraju se:

- 1) Definiranje potrebe za regrutacijom, koja mora biti usklađena s planiranjem menadžmenta ljudskih potencijala
- 2) Privlačenje većeg broja kvalificiranih kandidata, uz što je moguće niže troškove
- 3) Veći uspješni izbor kandidata, sa što manje izbora neadekvatnih
- 4) Omogućavanje koordinacije selekcije i obuke kandidata
- 5) Smanjenje fluktuacije novih zaposlenika
- 6) Ocjenjivanje učinkovitosti raznih programa regrutacije

Regrutacija se provodi po ovih šest ciljeva. Ispunjavanjem njih regrutacije postaje uspješna i korisna. U prvom koraku, potrebno je definirati postoji li uopće potreba za regrutacijom, te ako postoji, mora se uskladiti s planiranjem ljudskih resursa, nakon toga privlače se kandidati, zatim se odabiru oni adekvatni, omogućiti im se obuka, te se na taj način smanjuje fluktuacija zaposlenika, i na samom kraju postoji mogućnost ocjene učinkovitosti i efikasnosti regrutacije.

3.3. METODE REGRUTACIJE

U praksi postoji mnogo različitih metoda regrutacije. Zbog velikog značaja regrutacije, svaka organizacija mora pomno pristupiti odabiru metode kojom će se koristiti. Koju metodu će

¹⁵ BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, F., Neki pokazatelji upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima, *Ekonomski analitičar*, No.3, 1991, str. 21-31

¹⁶ VASIĆ, Ž., JEVREMOVIĆ, M., YORDANOVA, G., op.cit.str. 441

neka tvrtka odabrati i primijeniti, ovisi o više različitih faktora kao što su: pozicija za koju se odabiru kandidati, djelatnost kojom se poduzeće bavi, kultura organizacije i sl. Kao što je već navedeno, metoda ima mnogo, a u radu će se obraditi one koje se najviše koriste i primjenjuju. To su redom: oglašavanje, preporuke, regrutacija kroz agencije za zapošljavanje, regrutacija putem interneta i fakulteta. S obzirom da se u radu piše o *headhunting* agencijama, posebnu pažnju treba posvetiti regrutaciji kroz agencije za zapošljavanje.

3.3.1. Oglašavanje

Oglašavanje se smatra najčešćim izvorom regrutiranja i ono je uglavnom prva asocijacija kod ljudi kad se spomene regrutiranje. O tome koliko vremena se posveti oglašavanju ovisi hoće li ovaj vid regrutacije biti uspješan ili manje uspješan. Osnovna pravila dobrog oglasa su: forma i oblik koji je određen, prepoznatljivost i upečatljivost, razlikovnost od drugih oglasa, sadržaj koji podrazumijeva sve bitne podatke za potencijalnog budućeg zaposlenika. Bitnim podacima smatraju se: opis radnog mjesta, potrebna znanja, vještine i kvalifikacija, te iskustvo. Vrsta posla za koju se daje oglas određuje u kojem mediju će se on pojaviti. Ukoliko se traži stručnjak za neki specijalizirani posao, tada je potrebno oglas objaviti u nekom od stručnih časopisa. Može se reći da su stručni mediji ograničenog dometa, jer ih čita samo određeni krug ljudi. Upravo iz tog razloga časopisi stižu do ljudi upravo traženih zanimanja, te su samim time dobri potencijalni kandidati. Nedostatkom stručnih časopisa smatra se vrijeme objavljivanja, koje se odvija periodično, pa treba vremena dok se oglas pojavi u javnosti. Obično je to period od jednog kvartala, odnosno tri mjeseca, što je realno gledajući dug period ako se hitno traži zaposlenik. Ukoliko organizacija traži veći broj radnika, na pozicije koje ne zahtijevaju specijalizirana znanja, tada će se oglašavati u dnevnim i tjednim novinama, te sličnim medijima. Prednost je ta što je oglašavanje jednostavno i brzo, a nedostatak je mogućnost privlačenja nepodobnih kandidata, što kasnije oduzima mnogo vremena prilikom odabira kandidata. Ako tvrtka traži kadar s područja cijele regije ili još šireg zemljopisnog područja, tada će se oglašavati u regionalnim novinama ili na regionalnoj televiziji, te naravno na internetu. Radio i televizija kao sredstvo oglašavanja koriste se kada organizacija traži zaposlenike, za više slobodnih radnih mjesta. Nedostatak ovakvog oglašavanja jest što kandidati ne mogu opet pročitati ili poslušati poruku ako im je nešto promaknulo, dok u novinama to mogu učiniti bez problema. Pod oglašavanjem se još ubraja i izravna pošta, a to su: pismo, telefon, e-mail... Koristi se kako bi privukla kvalitetne i već

zaposlene stručnjake. Nedostatak ovog vida oglašavanja jest u težem pronalaženju adresa i kontakata kandidata.¹⁷

3.3.2. Preporuke zaposlenih

Preporuke zaposlenih smatraju se možda čak i najefikasnijim eksternim izvorom pribavljanja kandidata. One nastaju tako što poslodavac zamoli svoje zaposlenike da mu preporuče nekog kandidata za kojeg smatraju da ima dobre kvalifikacije koje su potrebne za određeno radno mjesto. U nekim tvrtkama, zaposlenici koji preporuče dobrog kandidata, te ga tvrtka odluči zaposliti, dobijaju čak i novčane nagrade. Pod preporukom se ne smatra samo preporučanje svojih prijatelja ili obitelji, već se ona odnosi na cijelu mrežu poslovnih suradnika s kojima su u poslu imali doticaja, a smatraju da bi bili dobri za njihovu tvrtku. Razlog tomu je što su zaposlenici već imali priliku tokom suradnje primijetiti kako se netko ponaša i koliko ozbiljno pristupa poslu.¹⁸

3.3.3. Agencije za zapošljavanje

U posljednje vrijeme, agencije za zapošljavanje sve su popularnije, te im se sve više organizacija obraća za pomoć prilikom traženja idealnog kandidata. One mogu u najkraćem vremenskom periodu pronaći najbolje kandidate, zahvaljujući svojim bazama podataka. Brže su od bilo koje druge metode eksternih izvora pribavljanja kandidata. Tu opet treba naglasiti postojanje dviju vrsta agencija za zapošljavanje, a to su privatne i javne. Privatnim agencijama smatraju se *headhunting* agencije¹⁹, o kojima se u radu nalazi cijelo poglavlje.

¹⁷ MAŠIĆ, B., op.cit. str. 260-261

¹⁸ MARTINEZ, M., The Headhunter Within, *HR magazine*, Vol.7, No.5, 2001., str. 48-56

¹⁹ KEROVEC, N., Mjere za poticanje zapošljavanja, *revija socijalne politike*, No.1, Vol.2, 1994., str. 125-133

3.3.4. Rekrutacija preko fakulteta

Upravo su razni fakulteti i sveučilišta izvor kandidata za mnoge organizacije. Oni su izvor vanjske rekrutacije preko kojeg se provodi privlačenje mladih osoba sa potrebnim vještinama i znanjima. Osnovnim kriterijem ovakve vrste rekrutacije smatra se kvaliteta nastavnog programa i naravno osobni uspjeh studenta. Osim što je neophodno provjeriti znanja i sposobnosti kandidata, potrebno je iskazivanje interesa za organizaciju od strane budućeg zaposlenika. Organizacije provode razne programe putem kojih tiskaju razne materijale, brošure i slično, putem kojih se studenti mogu informirati o poduzeću, te im se može probuditi interes za tvrtku. Negativnim stranama ovog načina rekrutiranja smatra se visoka cijena, osobito ako rekrutacija uključuje stipendiranje studenta ili ako se on, nakon što stekne znanja i vještine u organizaciji, odluči za napuštanje iste, te odlazak u neku drugu organizaciju. Kod rekrutacije preko fakulteta veliku ulogu imaju centri za karijeru pri fakultetu, jer oni daju važne informacije za angažman potencijalnih zaposlenika.²⁰

3.3.5. Rekrutacija putem interneta

Suvremeni svijet bez interneta postao je nezamisliv. Njegova popularnost iz dana u dan raste, stoga je logično da postoji rekrutacija putem interneta. I ona je naravno sve popularnija i u konstantnom je porastu njezina upotreba. Neke organizacije jedino i koriste ovu vrstu rekrutacije i to oglašavanjem na vlastitim internet stranicama o potrebi za kandidatima određenog profila. Ono što rekrutaciju putem interneta čini još popularnijom jest činjenica da su troškovi vrlo niski i oglas traje dulje nego li je to slučaj npr. u novinama. No, osim pozitivnih strana, postoji i negativna strana ovog vida rekrutiranja. Zbog jednostavnosti prijave preko interneta može se dovesti u pitanje kvaliteta kandidata koji se javljaju, tj. javi se velik broj neodgovarajućih kandidata- Kandidati strahuju od davanja svojih osobnih podataka putem weba, ne postoji nikakvo jamstvo da testove preko interneta rješava upravo kandidat, stoga može doći do nagomilavanja posla prilikom pregledavanja životopisa i prilikom odgovaranja na brojne upite koji im pristignu putem interneta.

²⁰ MAŠIĆ, B., opet.cit. str.264.

U zadnje vrijeme je sve popularniji oblik regrutiranja preko socijalnih i društvenih mreža poput: *Facebooka* i *Linkedina* (poslovno orijentirana društvena mreža).²¹

Elektroničko pribavljanje ili *e – pribavljanje* je drugi naziv za regrutaciju putem interneta i sve se češće koristi u govoru i pismu. Zanimljivo je vidjeti koliko je porasla uporaba *e – pribavljanja* u kratkom vremenu. Primjerice, rezultati provedenog istraživanja na 500 različitih kompanija u 1998. godini pokazali su kako samo 29% tvrtki koristi Internet za regrutaciju, dok se taj broj u samo tri godine gotovo utrostručio i 2001. godine iznosio čak 88%. Ne sumnja se da je danas taj postotak dosegno gotovo 100%. Internet je revolucionirao načine i internog i eksternog pribavljanja kandidata. Osim toga, razni stručnjaci s područja ljudskih potencijala drže da od svih medija, Internet daje najbolje kandidate. Regrutiranje putem interneta pruža razne alate za pretraživanje, te korištenje brojnih podataka.²²

3.3.6. Izdvajanje (*outsourcing*)

Posljednje vrijeme javljaju se organizacije koje nabavljaju organizacijama privremene direktore i menadžere s top razina, posebice je čest ovakav slučaj regrutacije kod industrije vrhunske tehnologije. Pronalaze se kandidati koji mogu na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj bazi obavljati određeni posao. To može biti u slučaju kad se traži idealni kandidat, pa još nije pronađen, kada je osoba na bolovanju pa joj treba zamjena ili kad se poveća privremeno obujam posla pa nema potrebe za zapošljavanjem još jedne osobe za stalno. Za to vrijeme dok imaju privremenog menadžera ili direktora, organizacija traži idealnog kandidata koji će moći obavljati tu funkciju. Izdvajanje podrazumijeva najam vanjskih izvršitelja poslova koji se obavljaju unutar organizacije, ali ih izvršitelji koji dolaze izvan organizacije mogu odraditi učinkovitije i bolje. *Outsourcing* je postala uistinu raširena praksa. Nekad se koristio samo kod proizvodnih, te manualnih rutinskih poslova, dok danas obuhvaća visoko stručne poslove.²³

²¹ NUKOVIĆ, M., AZEMOVIĆ, N., NUKOVIĆ, J., LAKETA, Z., Društvene mreže i njihova uloga u savremenom poslovanju, *Zbornik radova*, 2012., str. 138 – 150

²² BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, 2014., str. 184-187

²³ BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, F., op.cit. str. 192-194

4. HEADHUNTING

Usluge *headhunting* agencija uglavnom se koriste za pribavljanje radnika više i visoke stručne sprema. Ono što *headhunting* agenciju, ili se još može nazvati privatnom agencijom, čini različitom od javnih agencija je to što *headhunting* agencije naplate poduzećima i raznim drugim organizacijama za svoje usluge. Generalno gledajući, korištenje usluga *headhunting* agencije tvrtku više košta nego li da sama provodi potragu za pravim kandidatima, no štedi vrijeme i smanjuje rizik na dulje staze. Druga bitna razlika je ta da osoba ne mora biti nezaposlena kako bi koristila privatnu agenciju za zapošljavanje ili *headhunting* agenciju. Te agencije su zapravo lovci na talente, tzv. *headhunteri* koji rade s ljudima, uglavnom menadžerima koji su trenutno zaposleni.²⁴

Kako navodi Markuš, *headhunting* agencije surađuju sa poslodavcima na komercijalnim osnovama, te sudjeluju u izboru zaposlenika i njegovom profiliranju, no isto tako sudjeluju i u rješavanju problema prekomjernog broja radnika u organizacijama. U nekim zemljama Europske Unije kao što su: Nizozemska, Belgija, Velika Britanija, velika je rasprostranjenost privatnih agencija za zapošljavanje.²⁵

Odmakom od tradicionalnog poslovanja, gdje se temeljnim kapitalom smatrala vrijednost postrojenja i proizvoda, došlo se do današnjeg, suvremenog pristupa gdje su u fokus stavljeni

²⁴ JONES, S., *The headhunting Business*, Springer, 1989., str. 112-117

²⁵ MARKUŠ, R., Službe za zapošljavanje pred izazovima tržišnih promjena, *Youth employment project*, 2013., str. 13-15

ljudi. Ljudi su nekoć samo izvršavali naredbe, a danas donose odluke. Menadžeri se sve više ponašaju kao instruktori, a sve manje kao rukovoditelji. Gotovo sve se u poslovanju promijenilo u odnosu na to kakvo je nekad bilo. Promijenili su se načini izvršavanja poslova i zadataka, promijenili su se i ljudi koji su zadatke obavljali, također je nastala promjena i u odnosima između zaposlenika i menadžera, promijenio se put u karijeri kako menadžera, tako i zaposlenika na nižim razinama, načini mjerenja postignuća zaposlenika također su doživjeli promjene. Upravo to okruženje dovelo je do toga da čovjek postane ključni čimbenik.²⁶

Posljednje provedene ankete dokazuju da sve više tvrtki unajmljuje *headhunting* agencije za popunjavanje radnih mjesta s talentiranim kandidatima, koji su neophodni za svaku organizaciju koja želi postati i ostati konkurentna. Do porasta zanimanja za *headhunting* došlo je zbog nestašice vrhunskih, prvenstveno menadžera, a zatim i ostalih specijalista u raznim područjima znanosti. Iako je upotreba agencija u porastu, mnoge tvrtke i dalje koriste svoje resurse unutar organizacije, a mnogo je razloga tome. Primjerice, neke tvrtke smatraju da imaju dovoljno resursa i znanja unutar tvrtke, dok druge ne žele plaćati proviziju *headhunterima* bez obzira na njihovu sposobnost pronalaska idealnog kandidata. Cijena odabira krivog kandidata za tvrtku je previsoka, može doseći i do tri puta veći iznos od godišnje plaće. Uz to još dolazi i do oportunitetnog troška, koji se javlja zbog izgubljenih poslova radi nesposobnosti krivo odabranog kandidata.²⁷

4.1. POJMOVNO ODREĐENJE HEADHUNTINGA

Menadžment ljudskih resursa ušao je u razdoblje koje obiluje promjenama, redefiniranjem i repozicioniranjem. Čak i ovaj koncept ljudskih potencijala koji se danas koristi, uskoro će zastarjeti zbog stalnih promjena koje se događaju. Tradicionalne strategije i politike MLJR-a više nisu učinkovite. Top menadžeri i stručnjaci s područja ljudskih resursa moraju napustiti stari način upravljanja i prebaciti se na novi, u kojem su upravo ljudi strateški najbitniji za ispunjenje ciljeva i ostvarivanje financijskih rezultata.

²⁶ VRBAN, S., op.cit.,str. 65-71

²⁷ SHULMAN, B., CHIANG, G., When to use an executive search firm and how to get the most out of the relationship, *Wiley InterScience*, 2007., str. 13-21

Danas, poslodavci moraju biti kreativni i originalni kako bi pronašli razne metode za privlačenje, zadržavanje i razvoj talenata. Oni moraju stvoriti nove strategije za regrutaciju i zapošljavanje, te za motivaciju zaposlenika. Na tržištu rada već se nazire rat za talentima, a smatra se da će ga u budućnosti biti još i više. Strategije menadžmenta ljudskih potencijala moraju biti ne samo originalne i kreativne, već i pomalo agresivne kao što su primjerice u marketingu.²⁸Javila se svijest o potrebi za unaprjeđenjem rada sa talentiranim pojedincima u organizaciji.²⁹

Michales smatra da postoji tri razloga koja dovode do rata za talentima. Prvim razlogom smatra prelazak industrijske u informatičku eru, koji je doveo do toga da je nastala manja potreba za nisko kvalificiranim radnicima, a veća potreba za visoko obrazovanim stručnjacima. Drugim razlogom smatra veću potrebu za talentiranim menadžerima. Menadžeri su ti koji su ključ uspjeha, ili pak neuspjeha neke organizacije. Oni stvaraju dobru organizacijsku kulturu, no s druge strane mogu stvoriti i nepovoljan organizacijski imidž, koji će se reflektirati u vidu lošeg poslodavca, te otjerati mlade i talentirane zaposlenike. Od menadžera se očekuje stalno praćenje promjena, i da ide u korak sa suvremenim poslovnim trendovima. Iz tog razloga u središtu pojma *rat za talente* zapravo leži pojam *rat za talentirane menadžere*. Kao treći razlog do kojeg dolazi do *rata za talente*, Michales navodi povećanu mobilnost ljudskih resursa. Talentirani pojedinci, kao i moderne organizacije uvidjeli su važnost fleksibilnosti za razvoj vlastite karijere, odnosno za opstanak i razvoj. Radnici su sve više spremni ne samo da mijenjaju tvrtke u kojima rade, već i gradove, te države u potrazi za plodnim tlom gdje mogu kvalitetno razvijati svoje talente. Zbog navedenih razloga tvrtke se bore s pitanjem *Kako zadržati dobrog zaposlenika*.³⁰

Poslovni ljudi uvidjeli su potrebu za preusmjeravanjem pažnje ka zaposlenicima. U poslovnu strategiju unijeli su upravljanje ljudskim resursima, jer stalno povećanje konkurentnosti na

²⁸ SIMON, C., POPESCU, D., CHIVU, I., Headhunting challenges and opportunities for the hotel industry in Romania, *Economic Science Series*, Vol. 17, No. 4, 2008., str. 1209-1212

²⁹ VUJIĆ, R., DOSTANIĆ, S., SUVAJDŽIĆ, K., pristup razvoju talenata u poslovnoj organizaciji, *Dani primijenjene psihologije, knjiga rezimea*, Vol.8, No.2, 2016., str.1-18

³⁰ MICHAELS, E., HANDFIELD – JONES, H., AXELORD, B., The war for talent, *Harvard Business Press*, 2001., str. 42-47

tržištu zahtijeva od njih više angažiranja oko kadrova. Prema autoricama Jakovljević, Marin i Čičin-Šain, *headhunting* agencije bave se isključivo lovom na najkvalitetnije kadrove. Najčešće su to visokopozicionirani menadžeri, ali i stručnjaci koji posjeduju specifična znanja, a ima ih malo na tržištu. Stručni naziv za *headhunting* je *executive search*, no češće se koristi slikovitiji naziv *headhunting* koji se već udomaćio u govoru.³¹ *Headhunting* agencija vrlo je slična ljudskim potencijalima posebice u intervjuiranju i selekcioniranju kadra, no razlika je što su *headhunting* agencije samo posredna veza između poslodavca i potencijalnog radnika, dok se stručnjaci u ljudskim resursima bave poslovima kao što su: planiranje, praćenje profesionalnog razvoja, motiviranje, nagrađivanje...³²

Mnoge organizacije imaju čak i vlastite odijele koji su zaduženi za traženje kandidata i njihovo zaposlenje, no ipak potraga ponekad zna biti iscrpna, mukotrpna i dugotrajna, posebice iz razloga što su najbolji kandidati uglavnom već zaposleni i zadovoljni svojim radnim mjestima, te nisu u potrazi za drugim poslom. Iz tog razloga, organizacije često unajmljuju upravo *headhunting* agencije kako bi im pomogle prilikom traženja idealnog kandidata.³³

Prema autoru Barpanda, *headhunting* ne znači samo slanje hrpe životopisa i dogovaranje intervjua, on je mnogo više od toga. *Headhunting* agencije preuzimaju potpunu brigu o cijelom procesu, osiguravaju klijentima (organizacijama, poduzećima koji traže zaposlenika) pronalazak pravih ljudi za tražene pozicije, i što je još bitnije, u pravo vrijeme. Uobičajeno jest da je upotreba *headhuntinga* proporcionalna s rastom industrije i potrebnih znanja, te specijalistima za određena područja.³⁴

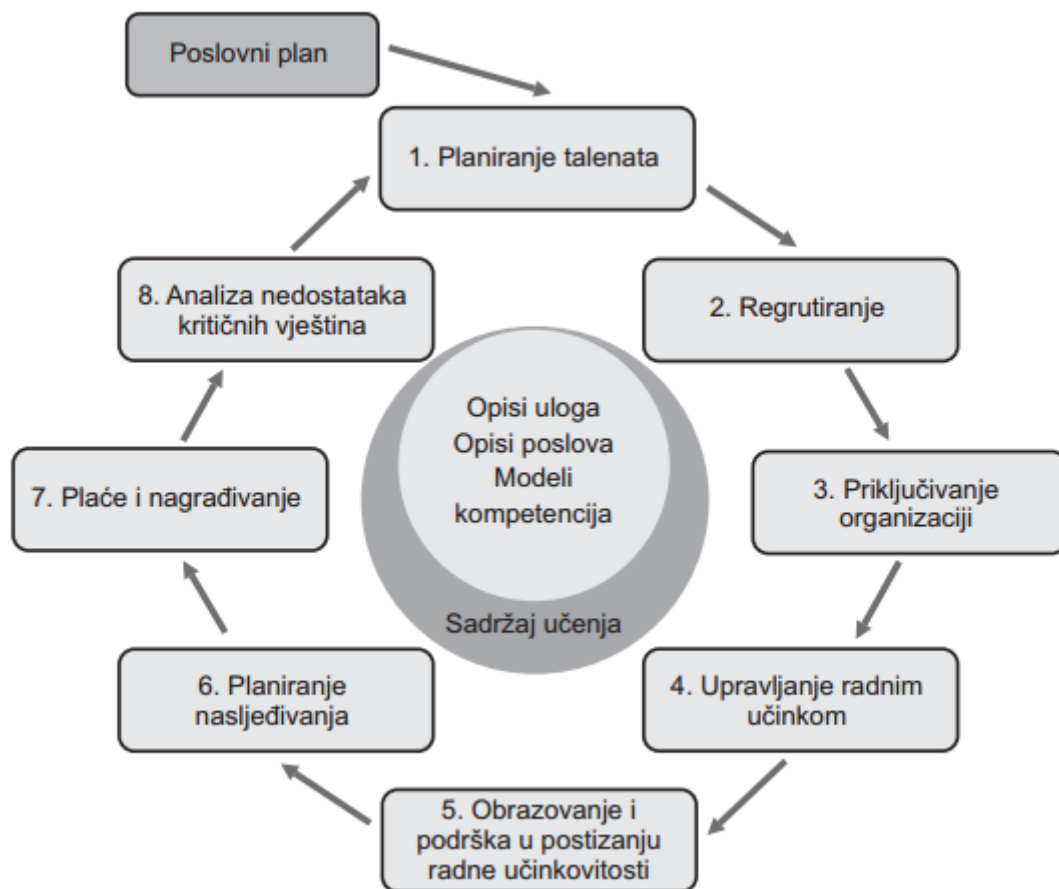
³¹ JAKOVLJEVIĆ, M., MARIN, R., ČIČIN-ŠAIN D., Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata, *Oeconomica Jadretina*, Vol.2, 2012., str.66-78

³² ŽGANEC N., BIČANIĆ, M., Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima, *Ljetopis socijalnog rada*, Vol.15, No.2, 2008., str. 243-263

³³ FISH, A., MACAKLIN, R., Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality, *Personnel review*, Vol.33, 2003., str. 30-54

³⁴ BARPANDA, S., Headhunting: an art or a science, *HRD News Letter*, Vol.24, No.6, 2008, str. 38-39

Slika 1: Proces upravljanja talentima



Izvor: Upravljanje talentima u vrijeme krize – teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj³⁵

Slika 1 prikazuje proces upravljanja talentima i na njoj je vidljivo da je prvo potrebno izraditi poslovni plan, u kojem će se provesti planiranje ljudskih potencijala. Tek nakon što je planom utvrđeno kolika je potreba za zaposlenicima, te za kojim radnim mjestima, počinje proces regrutacije. Rekrutacija se može provoditi iz unutarnjih ili internih izvora i iz vanjskih ili

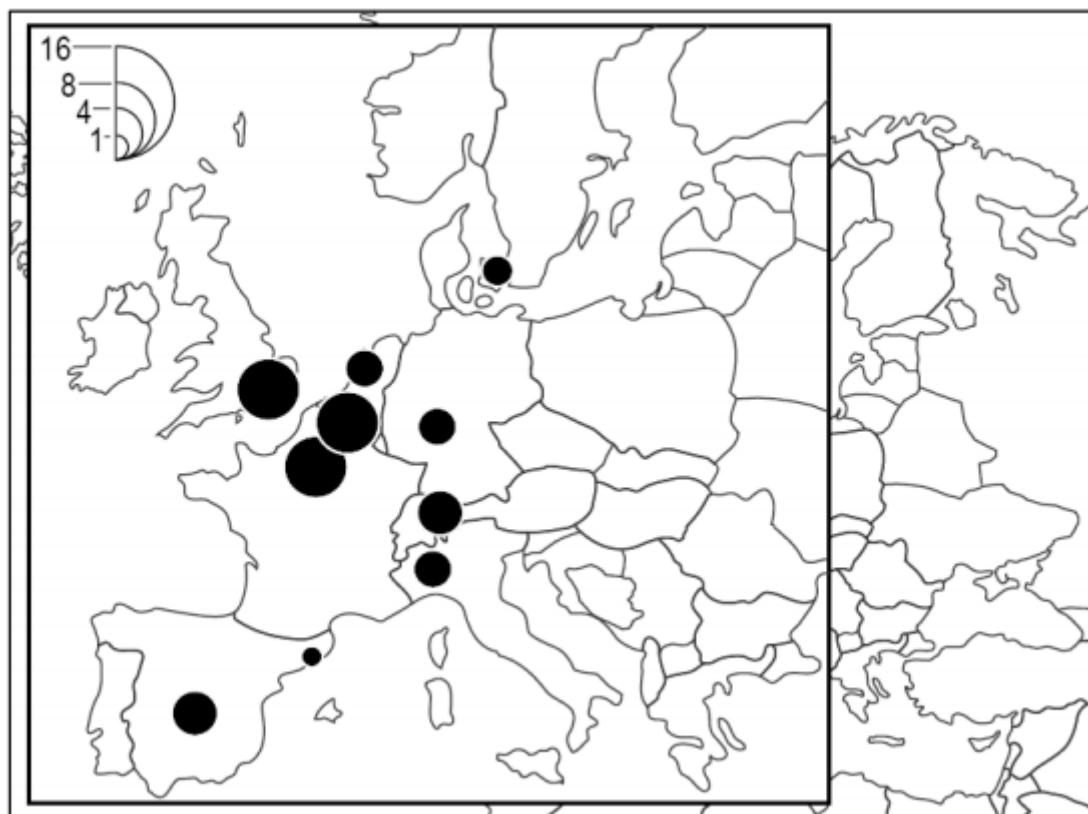
³⁵ POLOŠKI VOKIĆ, N., NAOULO BEGO, H., Upravljanje talentima u vrijeme krize – teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, No.63, Vol.3, 2012., str. 162-185

eksternih izvora. U vanjske izvore spada i pribavljanje kandidata putem *headhunting* agencija. Odabiranjem užeg kruga kandidata, oni prolaze kroz razna testiranja i intervjue, nakon čega se odabrani priključuju organizaciji, te dalje slijede sve etape redom kako su prikazane na slici, od upravljanja radnim učinkom, pa sve do analize nedostataka kritičnih vještina.

4.2. POVIJEST HEADHUNTINGA

Headhunting se prvi put pojavio u Europi, netom nakon završetka *Drugog svjetskog rata*. U to vrijeme, vojnici su se međusobno promatrali i preporučavali svoje kolege, sa zavidnim vojnim znanjem i vještinama nadređenima, kako bi ih se postavilo na više pozicije, pa čak i na mjesto generala. Nešto kasnije, 50-ih godina prošlog stoljeća, ova metoda je preuzeta i u SAD-u, gdje je u to vrijeme brzo rasla industrija kako bi se što prije oporavilo gospodarstvo koje je netom prije toga bilo uništeno. Ubrzo se *headhunting* proširio i na Australiju, Argentinu i Čile, te ostale zemlje diljem svijeta.

Slika 2. Broj ureda top 50 svjetskih *headhunting* agencija u Europi 1980.



Izvor: Exploring cultural economies of internationalization: the role of 'iconic individuals' and 'brand leaders' in the globalization of headhunting³⁶

Na slici 2 vidljivo je da je 1980. godine u Europi bilo samo 10 ureda koji su pripadali top 50 svjetskih *headhunting* agencija. Uredi su se nalazili samo u razvijenim zemljama srednje i zapadne Europe. Španjolska, Francuska, Italija, Velika Britanija i Njemačka bile su jedne od rijetkih država u kojima se mogla pronaći dobra *headhunting* agencija. U to vrijeme, u jugoistočnom dijelu Europe nije postojao niti jedan ured.

Razvojem industrije došlo je do potrebne pomoći korporacijama od strane *headhunting* agencija, kako bi uspješno odgovorile na nove menadžerske izazove koji su ih snašli. Agencije su isprva djelovale pod pokroviteljstvom konzultantskih, te računovodstvenih tvrtki. S vremenom je takva praksa prestala postojati zbog sukoba interesa između različitih odijela u poduzećima. Npr. odjel za upravljanje organizacijskim promjenama istovremeno je bio zadužen za pronalazak osoblja. Sljedeći razlog koji je doveo do prestanka takve prakse bio je taj što je većina poduzeća počela poslovati s, u to vrijeme, procvalim konzultantskim tvrtkama za menadžere, koje su u skladu s jamstvima, pružale klijentima i istodobni *headhunting*.³⁷

Bum u *headhuntingu* može se pripisati lovcima (*headhunterima*) koji odlično razumiju industriju, tržišta, zakone, ljudske sposobnosti i profile radnih mjesta. Na temelju svojih sposobnosti i razvoja tehnologije *headhunteri* su danas postali svojstvena niša. Razlog njihova uspjeha jest taj da je razvojem industrije nastala potreba za specijaliziranim radnicima, a oni su kao dobri poznavatelji tržišta, ljudi i njihovih vještina klijentima mogli omogućiti pronalazak upravo takvih eksperata.³⁸

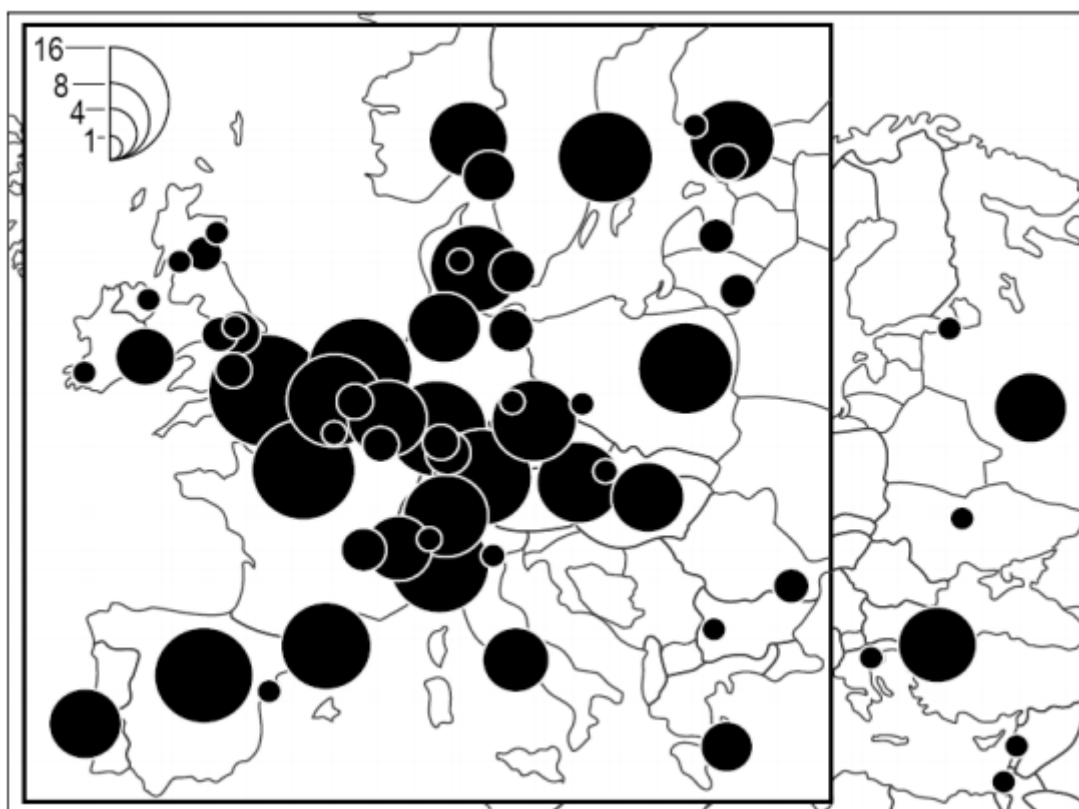
³⁶ HALL, S., BEAVERSTOCK, J., FAULCONBRIDGE, J., HEWITSON, A., Exploring cultural economies of internationalization: the role of 'iconic individuals' and 'brand leaders' in the globalization of headhunting, *Global Networks*, Vol.9, No.3, 2009., str. 399-419

³⁷ PELTONEN, L., The rationales of practices in executive search, *Alto University School of Bussines*, 2013., str.11-13

³⁸ BROWN, M., Only the best, *American school board Journal*, Vol.179, No.3, 1992., str.35-36

Prema izvješću udruge njemačkih poslovnih savjetnika samo u 2013. godini godišnji promet *headhunting* agencija u Njemačkoj iznosio je 1,55 milijardi eura,³⁹ dok je godinu nakon toga promet agencija u cijelom svijetu bio čak 10 milijardi eura.

Slika 3. Broj ureda top 50 svjetskih *headhunting* agencija u Europi 2005.



Izvor: Exploring cultural economies of internationalization: the role of ‘iconic individuals’ and ‘brand leaders’ in the globalization of headhunting⁴⁰

Slika 3 prikazuje broj ureda *headhunting* agencija u Europi 2005. godine. Vidi se da se broj i više nego utrostručio, te slika vjerno prikazuje *bum headhuntinga*. Nažalost, i dalje se u

³⁹SAVEZNA UDRUGA NJEMAČKIH POSLOVNIH SAVJETNIKA, *BDU-Marktstudie "Personalberatung in Deutschland 2012/2013"* Umsatz der Personalberatungsbranche steigt auf ein neues Allzeithoch, 2014. str. 1 -3, dostupno na: http://www.gloricus.com/content/inhalt/pics/media/BDUMarktstudie_Personalberatung%20in%20Deutschland_2012-2013.pdf [Pristupljeno: 14.03.2017.]

⁴⁰ HALL, S., et.al., op.cit., str. 399-419

Hrvatskoj i njezinim susjednim zemljama (Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija) ne može pronaći niti jedan ured koji pripada nekoj od top 50 svjetskih *headhunting* agencija. Treba naglasiti da veličina crne kružnice označava veličinu ureda koja se iskazuje brojem zaposlenih *headhuntera*.

4.3. PROCES PROVOĐENJA HEADHUNTINGA

Proces provođenja *headhuntinga* sastoji se od 5 faza:

- 1) Sastavljanje plana – proučavanje potreba poduzeća, za koje radno mjesto se traži kandidat, njegova uloga, te profil (osobine, vještine, izobrazba), plan potrage. Razlozi zbog kojih se sastavlja plan jesu: povećavanje mogućnosti poduzeću da će dobiti prave zaposlenike u pravo vrijeme i na pravo mjesto, te veća sposobnost poduzeća da se prilagodi okolini i promjenama koje se događaju.
- 2) Selekcija i potraga – izvršavaju se pretraživanjem baze podataka koju *headhunteri* posjeduju, također selekcija i potraga se može vršiti putem preporuka i interneta. Ne smije se zaboraviti niti na interne potencijalne kandidate, ne moraju nužno biti iz neke druge tvrtke.
- 3) Uži krug kandidata – odabir manjeg broja kandidata za koje se smatra da su najpogodniji za traženo radno mjesto. U ovoj fazi, kandidati prolaze razna testiranja, s njima se provode intervjui, detaljno se proučava njihov profil. Pojedini lovci svoje kandidate dodatno obučavaju i pripremaju na intervju i testiranje, osobito ako smatraju da se oni sami neće dobro snaći prilikom provođenja istih ili da se neće sjetiti naglasiti svoje vrline i vještine.
- 4) Konačna selekcija – završni intervju s jednom osobom, čije kvalifikacije, vještine i školovanje najbolje odgovaraju radnom mjestu za koje se traži zaposlenik. Ta se

osoba smatra najboljim kandidatom, stoga je upravo ona izabrana za završni intervju. U ovoj se fazi vode pregovori oko uvjeta, ugovora, načina rada, radnog vremena, plaće, nagrada i sl.

- 5) Zapošljavanje – osiguravanje pravovremenog početka rada. Iznose se obveze koje čekaju zaposlenika, u skladu s tim dodatno ga se savjetuje i konzultira, kako bi se što prije uklopio u organizaciju i počeo raditi najbolje što zna.⁴¹

4.4. SWOT ANALIZA HEADHUNTINGA

SWOT analiza prikazuje snage, slabosti, prilike i prijetnje *headhuntinga*. Izrađena je uz pomoć diplomskog rada autorice Sabine Starine.⁴² U tablici je vidljivo da *headhunting* ima više pozitivnih nego negativnih strana, tj. ima više snaga i prilika nego slabosti i prijetnji.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Objektivno traženje kandidata s relevantnim kompetencijama - Kraće vrijeme traženja idealnog kandidata, što na kraju donosi manje troškove - Ukoliko ima dovoljno vremena za traženjem kandidata, tada je potraga vrlo temeljita, te se može pronaći kandidat koji 100% odgovara zahtjevima određenog poslodavca - <i>Headhunter</i> pronalazi kandidata koji ima potrebne kompetencije, te zbog toga postoji velika vjerojatnost da će 	<ul style="list-style-type: none"> - Ukoliko je na raspolaganju relativno manje vremena za traženje kandidata, tada je potraga manje transparentna i ima uži opseg - Ako se traži u djelatnosti o kojoj <i>headhunter</i> ne zna baš puno, potrebna mu je dodatna obuka i izobrazba, što zahtijeva dosta truda - Ukoliko je potreba za primjerenim kandidatom ograničena na samo jednog lovca, tada postoji mogućnost da se zanemari dio kandidata, jer jedan <i>headhunter</i> ne stigne sve

⁴¹VASIĆ, Ž., JEVREMOVIĆ, M., YORDANOVA, M., BJELOBABA, G., „Headhunting“ kao metoda regrutacije, *Infoteh-Jahorina*, Vol.14, 2015., str. 441-446

⁴² STARINA, S., *Headhunting kot metoda iskanja in selekcije v slovenskih podjetjih*, Univerza v Ljubljani, fakulteta za družbene vede, Diplomski rad, 2014., str. 29-32, dostupno na: http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela/1/pdfs/mb11_starina-sabina.pdf [Pristupljeno: 13.03.2017.]

<p>posao biti uspješno obavljen od strane kandidata</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uporaba <i>headhuntinga</i> zbog objektivnosti, poznavanja tržišta i iskustva smanjuje rizik od odabira pogrešnog kandidata - Traženje kandidata uz pomoć <i>headhuntinga</i> troškovno isplativije (na dulje staze) i brže - Lovci na glave su stručnjaci kako po područjima djelatnosti, tako i po menadžerskim funkcijama. - <i>Headhunter</i> ima širi pristup kandidatima, zbog toga je njegov izbor širi i učinkovitiji - Otkrivaju slobodna radna mjesta na tržištu rada - Otkrivaju promjene na tržištu rada, te na njih brzo reagiraju - Smanjuju vrijeme prebacivanja s jednog radnog mjesta na drugo, s čime povećavaju mobilnost radne snage - Iskustvo i kompetencije <i>headhuntera</i> 	<p>pretražiti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traženje kandidata u poduzećima u kojima je mala pokretljivost radnika što na kraju dovodi do previše gubitka vremena, a samim time i novca - Tajno kontaktiranje od strane <i>headhuntera</i>, bilo to formalnim, neformalnim ili telefonskim putem, pod krinkom izmišljenih priča – upitna etičnost
<p>PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prikupljanje radnika, te njihovo smještanje na prave pozicije kako bi se zadovoljile potrebe poduzeća, po najmanjoj mogućoj cijeni - Stalnim kontaktom i uspješno obavljenim poslom, lovac na glave si povećava mogućnost ponovnog 	<p>PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ukoliko kandidat prihvati bolju ponudu od strane svog trenutnog poslodavca, koji mu je ponudio nakon što je čuo da se za njega interesiraju druge tvrtke, <i>headhunter</i> će morati potražiti nove kandidate što će mu oduzeti i vremena i novca

<p>angažmana i uspješne daljnje suradnje</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Headhunter</i> si svakim novim kandidatom prikupi novi val informacija za daljnju potragu , te proširi svoju mrežu kontakata - Mogućnost dobre zarade ukoliko se plaća po učinku, visina plaće ne ovisi o konačnom uspjehu, već se plaća na osnovi napretka u traženju - Korištenje usluga <i>headhuntera</i> dovodi do jednakosti među kandidatima, jer poslodavac vrlo lako prilikom odabira kandidata može dati prednost bijelcu pred crncem ili muškarcu pred ženom. 	<ul style="list-style-type: none"> - Neatraktivnost posla što dovodi do nemogućnosti privlačenja dovoljnog broja kandidata - Ograničen proračun za traženje primjerenog kandidata - Opasnost da lovac na glave ne bude dovoljno sposoban da odabere pravog kandidata za neki posao
--	---

U SWOT analizi vidljive su prednosti korištenja *headhuntinga* kao što su: iskustvo lovaca na glave, kraće vrijeme za pronalazak kandidata, a samim time što treba manje vremena potrebno je i manje novca, jer ušteda vremena zapravo znači uštedu novca. Također, važna prednost je i stručnost te objektivnost *headhuntera*, njegove široke baze podataka i iskustvo u tom poslu. Može se reći da lovci stavljaju najprimjerenije kandidate na pravu mjesto (poziciju) i u pravo vrijeme.

S druge strane, nedostaci korištenja *headhunting* agencija mogu biti kada lovcu nedostaje iskustva i znanja, jedno od rješenja za to jest dodatno školovanje i obučavanje, što zahtijeva i vremena i novca. Također, jedan od nedostataka jest kad lovac precijeni svoje sposobnosti, te nije dovoljno dobar za pronalazak idealnog kandidata. SWOT analiza izrađena je uz pomoć diplomskog rada, autorice Sabine Starine.

4.5. UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA PRIBAVLJANJE RADNE SNAGE UZ POMOĆ HEADHUNTINGA

Stančić⁴³ u svom radu globalizaciju definira kao „*proces povezivanja industrijskih i financijskih aktivnosti na svjetskom tržištu, a na osnovi znanstveno-tehnološke i informacijsko-komunikacijske revolucije*“.

Prijelaz s prošlog na sadašnje stoljeće donio je ogromne izazove za ekonomiju kao znanost. Napredak tehnologije, informatike te znanja uopće, dovodi do kompletne promjene u poslovnom okruženju. U odnosu na prošlost, sadašnje poslovno okruženje postalo je mnogo kompleksnije. U takvom turbulentnom okruženju došlo je do potrebe za uključenjem poslovnih subjekata u promjene, te za brzim prilagođavanjem. Kako prilagodljivost tvrtki ovisi o sposobnosti i kreativnosti zaposlenika, upravo ti čimbenici dolaze u primarni plan, te se zbog toga spominje nova ekonomija – ekonomiji znanja.

Novi trend na globalnom tržištu rada predstavlja potragu za iznimno talentiranim potencijalima što dovodi do novih društvenih normi. Glavne karakteristike tih organizacija su novi načini poslovanja kompanija i menadžmenta, zasnovanog na čovjeku kao ključnom faktoru stvaranja konkurentske prednosti. Izazovi na globalnom tržištu rada dovele su do novog načina pribavljanja i zapošljavanja. Umjesto da radnici tragaju za kompanijama, kompanije će tragati za talentiranim radnicima. U prošlosti je situacija bila potpun drugačija, ponuda radnika bila je veće od potražnje i vladala je zasićenost i to uglavnom niskokvalificiranim radnicima. Danas je situacija bitno drugačija, događa se *rat za talente*, a do njega je došlo zbog nedostatka visokokvalificiranih stručnjaka. Tržište rada postalo je *ring* u kojem se bori za pribavljanje kvalitetnih zaposlenika. Ključni aspekt za ostanak na tržištu jesu kvalitetni, motivirani i sposobni ljudi.⁴⁴

Iz navedenoga može se zaključiti da će se nezaposlenost u prošlosti, koja je bila prouzrokovana prevelikom dostupnošću radne snage, sada promijeniti na taj način, da će do nezaposlenosti dolaziti zbog posebnih potreba tvrtke za određenom vrstom odgovarajućih talenata. U tim uvjetima edukacija, obuka i razvoj dobivaju uistinu kompleksan i odgovoran zadatak i obavezu. U današnje vrijeme, poduzeća vjeruju da trebaju talentirane kadrove na gotovo svakoj poziciji u kompaniji. Izdvajanje iz prosječnosti i njegovanje talenata treba biti prioritet svake organizacije koja se ne želi suočiti s izazovima lovaca na talente.

⁴³ STANČIĆ, M., Globalno gospodarstvo i globalizacija, *Ekonomski pregled*, Vol.51, No.9-10, 2000., str. 918-927

⁴⁴ JAMBREK, I., PENIĆ, I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik pravnog fakulteta sveučilišta u Rijeci*, Vol.29, No.2, 2008., str.1181-1206

4.6. UZROCI I POSLJEDICE GLOBALNOG RATA ZA TALENTE

Zabrinjavajući trend u zapošljavanju jest nedostatak visokokvalificiranih radnika u svim razvijenim gospodarstvima. Istraživanja pokazuju da tvrtke u budućnosti neće tako lako dolaziti do visokokvalificiranih radnika potrebnih za napredak. Na temelju toga, predviđa se *globalni rat za talente* jer će najmoćnije države svijeta imati premalen broj radnika koje poduzeća uistinu trebaju.

Srdanović⁴⁵ ističe da je prijelaz iz industrijskog u IT doba dovelo je do dramatičnog povećanja potrebe za visokoobrazovanim profesionalcima. Osim toga, postoji povećanje potražnje za dobrim menadžerima, budući da više nije slučaj da ljudi dobiju menadžerske pozicije samo na temelju njihovih tehničkih i stručnih znanja. Globalizacija je izazvala povećanu mobilnost ljudskih potencijala.

Jakovljević et.al.,⁴⁶ prema prema Michaels et al., naglašavaju tri razloga zbog kojih je došlo do procesa *rata za talente*. „Prvi razlog je nezaustavljivi prijelaz iz industrijske u informatičku eru, koja je sa sobom donijela drastično povećanje kako broja tako i potrebe za visokoobrazovanim stručnjacima. Drugi razlog je povećana potreba za talentiranim menadžerima. Ono što autori osobito naglašavaju je nestašica dobrih menadžerskih kadrova, onih koji znaju voditi kompaniju, njene divizije, proizvodne pogone, timove i grupe zaposlenika. Rat za talentirane menadžere leži u središtu pojma rat za talente. Treći razlog je povećana mobilnost ljudskih resursa. Zahvaljujući globalizaciji, mobilnost talenata između organizacija i država kontinuirano raste.“

Kako ističe Kolaković⁴⁷ „ljudski mozak, a ne više njihove ruke, postao je najvažniji element za rast i razvitak poduzeća. Sposobni zaposlenici koji razvijaju nove ideje, stvaraju vrijednost i inoviraju poslovanje poduzeća, postali su ključna imovina nove ekonomije. U novoj ekonomiji fizička prisutnost prestaje biti važna, nastaje jedna jedinstvena globalna

⁴⁵ SRDANOVIĆ, T., New Generation – Challenge in Selection and Recruitment, *Knowledge Era - Journal of theory and practice of management*, Vol.1, No.3, 2014., str.8 – 21

⁴⁶ JAKOVLJEVIĆ, M., et.al., op.cit., str. 69

⁴⁷ KOLAKOVIĆ, M., Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled*, Vol.54, No.11-12, 2003., str. 925 - 945

ekonomija, gdje svi mogu prodavati svima na planeti, ali istovremeno od njih i kupovati. To je značajna promjena u načinu definiranja poduzeća. Pitanje danas više nije što neko poduzeće posjeduje, već što ono zna i može učiniti. Poslovanje poduzeća postalo je sve više znanjem-intenzivno, a sve manje kapitalno-intenzivno. Najvažnija je imovina danas intelektualna imovina koja nema fizičko svojstvo. Zbog toga, umjesto poslovanja zasnovanog na dosadašnjoj opipljivoj imovini, poduzeća moraju razviti osjećaj za kreiranje, transferiranje, integriranje, za zaštitu i iskorištavanje svoje neopipljive intelektualne imovine, odnosno najvrjednijeg oblika kapitala koju danas posjeduju: svojeg intelektualnog kapitala“.

U današnje vrijeme globalizacije, smatra se da je osnovni pokretač gospodarstva produktivnost, zasnovana na inovacijama i znanju. Zbog toga je razumijevanje promjena i njihovo prihvaćanje od velike važnosti. Zato ljudski resursi trebaju napredovati kako bi se stvorilo *dobro društvo u budućnosti*. Tada znanje postaje najvažniji oblik imovine nove ekonomije koja počiva na visokoj tehnologiji.⁴⁸

Globalni lideri u *headhuntingu* su: *Boyden, Kornfery, Transearch, Egon Zehnder, N2Growth, Russel Reynolds, Spencer Stuart, Stanton Chase International, Signium, DHR International, CTPartners, Bo Le Associates i Heidrick & Struggles*. *McKinsey Global Institute* predviđa da će u roku od 3 godine od danas u svijetu faliti preko 40 milijuna fakultetski obrazovanih radnika, te da će ekonomijama u razvoju faliti više od 45 milijuna srednjoškolski obrazovanih radnika. Nadalje, prema njihovim procjenama u razvijenim ekonomijama falit će gotovo 100 milijuna radnika. Iz instituta *McKinsey* naglašavaju da se radi o projekcijama, ali ipak upozoravaju da bi takvo ozbiljno stanje moglo dovesti do još veće nezaposlenosti i porasta nejednakosti koje bi utjecale na političku stabilnost u svim zemljama.⁴⁹

⁴⁸ ZJALIC, LJ., Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva, *Međunarodni problemi*, Vol.11, No.1-2, 2009. str. 92-111

⁴⁹ <http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/sve-je-vise-otkaza-gdje-ce-raditi-hrvati.html>

5. TKO SU LOVCI NA TALENTE (HEADHUNTERI)

Prema Faulconbridge et al. lovci na talente ili *headhunteri* razvili su se zbog povećanja prednosti poduzeća izborom najboljeg kadra koji se nalazi na tržištu. Za njih se zapravo može reći da su agenti koji konstantno traže vrhunske stručnjake koji su obučeni i spremni za obavljanje najodgovornijih poslova u organizaciji. Kako bi *headhunteri* zamijetili pojedine talente, moraju biti na pravom mjestu i u pravo vrijeme, što podrazumijeva da mogu pristupati svim mrežama i događanjima gdje se traže potencijalni zaposlenici.⁵⁰

Lovci na talente imaju značajnu ulogu prilikom spajanja menadžmenta tvrtke i odjela za ljudske potencijale s kandidatima *iz snova*, tj. idealnim ili odgovarajućim kandidatima za određeno radno mjesto. *Headhunteri* se smatraju konzultantima, koji, ukoliko dobro obavljaju svoj posao za njega bivaju vrlo dobro plaćeni.⁵¹

Organizacije unajmljuju *headhuntere* kako bi im pronašli stručnjake za odgovarajuće pozicije. Lovci na talente imaju velike baze podataka, te upravo to daje mogućnost njihovim klijentima da zaposle najkvalitetniji kadar. Prednost *headhuntera* jest ta što stalno prate zbivanja na tržištu, te što imaju zavidan broj kontakata. Pronalazak pravog, odgovarajućeg zaposlenika za neko radno mjesto može potrajati dulje od 12 mjeseci, razlog tomu su brojni faktori koji mogu

⁵⁰FAULCONBRIDGE, J.R., BEAVERSTOCK J.V., HALL, S., HEVITSON, A., The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets, *Geoforum*, Vol. 40, 2009., str. 800–808

⁵¹ STRIPLING, J., College Headhunters, Accustomed to Secrecy, Find Themselves Under Scrutin, *Chronicle of Higher Education*, Vol.60, No.39,2014., str. 2-4

utjecati. Cilj svakog *headhuntera* jest da budu zadovoljni i klijenti i kandidati za posao, zbog toga se mora svakoj strani jednako posvetiti.⁵²

Headhunteri često se specijaliziraju za određenu granu industrije ili za neki određeni sektor. Tako je Matthew Roberts, direktor u poznatoj tvrtki *MSC headhunting*, specijaliziran samo za područje IT sektora. Matthew u intervjuu kaže da trenutno traga za visokopozicioniranim menadžerima koji bi bili pogodni za poznatu multinacionalnu kompaniju *Cisco*. Govori kako *headhunting* uključuje mnogo korištenja poslovnih veza i kontakata, mnogo telefonskih poziva, razgovora i putovanja. Smatra da *headhuntere* privlače radnici koji dobro i predano obavljaju posao, te nadareni zaposlenici, koji se tek probijaju u poslovnom svijetu, jer su se nedavno zaposlili. Uz to, kaže da poslodavce privlači stabilnost, jer se brinu ukoliko vide da kandidati učestalo mijenja poslove i *skaču* s jednog na drugi svake godine.⁵³

Prema autoricama Klehe i Goede,⁵⁴ postoje tri razloga zašto su lovci na talente bolji od menadžera za ljudske resurse prilikom traženja idealnih kandidata za posao. Kao prvi razlog navele su taj što će lovac, kad sazna da se traži kandidat za posao, njega prvo potražiti u svojoj širokoj mreži kontakata koju posjeduje. Za razliku od njega, menadžer će vrlo vjerojatno isprva tražiti među nezaposlenim kandidatima koji su samim time potencijalno nezadovoljni i nedovoljno kvalificirani za određeni posao. Drugi razlog jesu specijalizirane baze podataka s potencijalnim kandidatima pojedine industrije, koje im omogućuju brz i efikasan pronalazak pravog kandidata za određenu poziciju. Posljednji razlog jest da *headhunteri* nedvojbeno pružaju bolju uslugu klijentima, nego što to čine vlastiti menadžeri u tvrtkama.

5.1. BAZE PODATAKA HEADHUNTERA

⁵²DURNETTE, M.D., Handbook of industrial and organisational psychology, *Consulting Psychologist Press*, Vol.44, No.7, 1991., str. 399-444

⁵³RICHARDSON, J., The headhunter, *Career*, Vol.10, No.6, 2004., str.5-7

⁵⁴KLEHE, U.C., GOEDE, M.D., The influence of economic and social factors on the choice of search procedures used by third party recruiters, *Psychological Topics*, Vol.21, No.3, 2012., str. 425-453

Baze podataka koje su *headhunteri* tokom vremena izgradili, te njihova poznanstva i raširene mreže kontakata, možda su i glavni razlozi zbog kojih su *headhunteri* brzi i točni u pronalasku odgovarajućeg kandidata. Baza podataka smatra se nužnim instrumentom za upravljanje talentima. Uz opći demografski profil svakog kandidata, mogu se još naći u bazi i podatci o vještinama, obrazovanju, sposobnostima. Također, nalaze se i podaci o raznom doškolovanju, treninzima, o težnjama u karijeri. Osim navedenih podataka, u bazi se još nalaze i rezultati koje je kandidat postigao na raznim testiranjima.

Na temelju pronađenih i pohranjenih podataka, mogu se izraditi razni profili kandidata, kao što su: demografski profil, obrazovni profil, profil karijere, psihološki profil koji podrazumijeva sposobnosti, interese, preferencije i sl. Bazu podataka čini postupak prikupljanja, obrade i analize svih podataka o kandidatu. To podrazumijeva: statističko promatranje, prikupljanje podataka i njihovo grupiranje, tabeliranje podataka, grafički prikaz podataka, itd.⁵⁵

5.2. PROFIL HEADHUNTERA

Svaki dobar *headhunter* treba biti osoba od povjerenja, treba imati komunikacijske i organizacijske vještine, treba dobro funkcionirati pod stresom, mora biti uporan i uvjerljiv, strpljiv te bi trebao znati dobro procijeniti karakter osobe, njezine vrline i mane.

Lana Ljubas zaposlenica tvrtke *Naton HR*, međunarodna agencija za ljudske resurse, za *headhuntere* kaže: „*Headhunter mora jamčiti diskreciju kandidatu i klijentu, to je bon-ton svojstven samom poslu. Kandidati, ponajviše muški, ponekad se vole pohvaliti poslovnom ponudom, no mi zahtijevamo da to nikada ne čine. Inzistiramo na povjerljivosti kao na obaveznom dijelu suradnje s nama, kao što i mi čuvamo kandidatove tajne. I nikoga ne guramo zato što je nečiji rođak. Poslovni ljudi u Hrvatskoj umorni su od protekcija na svakom koraku. Kandidate pronalazimo kroz brojne kanale i na razne načine, što ovisi o grani industriji, poziciji koju trebamo popuniti i vremenu koje imamo. Ako govorimo o klasičnoj selekciji, služimo se oglašavanjem pod svojim imenom (tražimo nekoga u ime klijenta, ali ga ne spominjemo), kontaktiramo svoja poznanstva i Cotrugli business školu,*

⁵⁵ GUTIĆ, D., RUDELJ, S., *Menadžment ljudskih resursa u marketingu*, 2011., str. 100-101

*pretražujemo društvene mreže i vlastitu bazu podataka. Moramo pokriti cijelo tržište da povučemo što veći broj dobrih kandidata, a način i alat traženja ovise o poziciji i klijentu.*⁵⁶

Ovaj posao nije lagan, iziskuje puno vremena i posvete prilikom istraživanja svakog kandidata, no ne treba zanemariti da su za svoj posao jako dobro plaćeni. Obično se *headhunter*, ukoliko se govori o vrhunskom lovcu, bazira na samo jednu granu znanosti, npr. samo na ekonomiju. Postoje različiti tečajevi i obuke na kojima se *headhunteri* mogu dodatno usavršavati, no svakako je najbolje za njih iskustvo, pa stoga trebaju težiti zaposlenju u nekoj renomiranoj *headhunting* agenciji, radi većeg stjecanja iskustva iz prakse. Kako bi lovac bio u stalnom toku, treba posjećivati razne skupove te na taj način širiti mrežu suradnika, ali i povećavati sebi šansu za pronalazak pravih ljudi.⁵⁷

5.3. VARIJABLE USPJEŠNOSTI LOVCA NA TALENTE

Zbog promjene ponašanja na tržištu rada, kako zaposlenika tako i poslodavaca, došlo je do poticaja razvitka *headhunting* industrije. Dvelo je do potpuno nove generacije suvremenih zaposlenika koji su, za razliku od tradicionalnih, sada spremni mijenjati poslodavce i poduzeća kako bi što više unaprijedili i razvili svoju karijeru.

Jednom je jedan savjetnik za *headhunting* rekao: „*U današnje vrijeme informacije teku tržištem tako brzo i lako te da postoji problem fundamentalne ponude i potražnje upravljanja talentima u cijelom svijetu. Prilika za napredovanje često dolazi iz mjesta gdje se ne nalazimo te oni koji žele ostvariti svoju karijeru razumiju kako funkcionirati i ponašati se u ovom svijetu.*“ Lovci na talente stalno moraju biti aktivni kako bi ostvarili potražnju za svojim vještinama, znanjima i uslugama.

Osnovnim varijablama uspješnosti *headhuntera* smatraju se:

- 1) Pretraživanje potencijalnih ljudskih resursa

⁵⁶PODNAR, O., *Kako hrvatske tvrtke za head-hunting pronalaze i hvataju najbolje kadrove?*, 2015. dostupno na: <http://www.natonhrcroatia.com/novosti/kako-hrvatske-tvrtke-za-head-hunting-pronalaze-i-hvataju-najbolje-kadrove-1> [Pristupljeno: 13.03.2017.]

⁵⁷OBRADOVIĆ, S., Planiranje, regrutovanje i selekcija kadra u Ministarstvu unutrašnjih poslova, *Nauka, bezbednost, policija*, Vol.16, No.1, 2011., str. 135-156

- 2) Evaluacija potencijalnih ljudskih resursa
- 3) Usmjeravanje ljudskih resursa
- 4) Zapošljavanje⁵⁸

U daljnjem tekstu bit će objašnjene i opisane sve četiri varijable po kojima se može mjeriti uspješnost nekog *headhuntera* ili lovca na talente. Prva varijabla na redu je pretraživanje potencijalnih ljudskih resursa.

5.3.1. Pretraživanje potencijalnih ljudskih resursa

Headhunteri su razgranati eksterni ili vanjski izvori pribavljanja kandidata za zaposlenje. Posreduju prilikom zapošljavanja stručnog osoblja, nebitno radi li se o već zaposlenim kandidatima ili o onima koji su nezaposleni. Zbog toga postoji zanimanje za privatnim, odnosno *headhunting* agencijama za zapošljavanje i to naročito onim koje posjeduju datoteke o vrsnim menadžerima.⁵⁹

Headhunting agencije najčešće se angažira kada:

- Poduzeće ili neka druga organizacija nema vlastiti menadžment za upravljanje ljudskim resursima, niti pojedinačne stručnjake za pribavljanje odgovarajućih zaposlenika i njihovo selekcioniranje.
- Tvrtka će angažirati *headhuntere* također onda kada je već poučena prijašnjim iskustvom koje joj je pokazalo da uistinu nije lako pribaviti dovoljan, optimalan broj kvalitetnih zaposlenika.
- Također, *headhunting* će se koristiti kada se radi o neredovitom zahtjevu za novim radnicima, pa se tada ne isplati organizirati vlastiti proces pribavljanja.
- Svakako će tvrtka unajmiti *headhuntera* kada traži zaposlenike za hitno popunjavanje radnog mjesta, jer će upravo lovac na talente zbog svoje baze podataka i široke mreže kontakata najbrže moći reagirati i pronaći idealnog kandidata.

⁵⁸ FINK, A., Talent Economics: The fine line between winning and losing the global war for talent, *Personel Psychology*, Vol. 68, No.1, 2015., str. 220 – 223

⁵⁹ BUBLE, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, 2006., str.265

- *Headhunting* se angažira i kada se potraga za kandidatom želi proširiti na one kandidate koji su već zaposleni u drugim tvrtkama.

Usluge *headhuntera* će se koristiti i kada poduzeće traži baš određenu skupinu kandidata, te kada se radi o deficitarnim zanimanjima kojih manjka na tržištu rada, pa je iz tog razloga još teže doći do kandidata.⁶⁰

Kazinko i Musial,⁶¹ u svom radu ističu da informacije koje su dostupne ljudima mogu uvelike unaprijediti i ubrzati proces pronalaska pravih kandidata za određeni posao i poziciju. S druge strane, *headunteri* mogu naći nove radnike koji će odgovarati njihovim zahtjevima i uvjetima putem analiziranja raznih društvenih mreža kakva je primjerice *LinkedIn*. Također, analiza individualnih karakteristika u okviru društvenih mreža može podržati razvoj ciljanog marketinga potragom za odgovarajućom ciljnom skupinom.

Uvijek treba iskoristiti sve opcije koje su na raspolaganju iz razloga što će to povećati jačinu traženja posla, koji dalje uglavnom, proporcionalno tome povećava izgled zapošljavanja. To omogućava razvijanje, te proširenje dosad postojeće mreže kontakata. Potrebno je dobro isplanirati vrijeme, te se najviše posvetiti onim strategijama koje daju najbolje rezultate.⁶²

Posao lovaca na talente je pronalaženje podobnih kandidata, a to ne podrazumijeva garanciju za njihova buduća ostvarenja rezultata, pa je njihov cilj u najbržem roku *prodati* kandidate poduzećima. Oni se posebice angažiraju onda kada velike korporacije dolaze na novo, te nepoznato tržište, a potrebni su im zaposlenici s odgovarajućim znanjima, vještinama i sposobnostima za uspješno izvođenje poslovnih aktivnosti.

5.3.2. Evaluacija potencijalnih ljudskih resursa

Lovac na talente konstantno treba stvarati kontakte, te tražiti najbolje kandidate, a sve to s ciljem popunjavanja slobodnih radnih pozicija za klijente (poslodavce) ili s ciljem

⁶⁰ BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, 1995., str. 310

⁶¹ KAZIENKO, P. & MUSIAL, K. On Utilizing Social Networks to Discover Representatives of Human Communities, *International Journal of Intelligent Information and Database Systems*, Vol. 1, No. 3-4, 2005., str. 295

⁶² IBRAHIMOVIĆ, J. & KOLEGA, M., Učestalost i učinkovitost različitih strategija traženja posla, *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 4, No. 1, 2013, str. 97 - 102

upotpunjavanja svog životopisa, svejedno radi li se o kandidatima koji se traže preko Interneta, preporuka oglasa iz novina ili putem poziva profesionalcima koji su već zaposleni. Dobar lovac na talente konstantno obnavlja baze potencijalnih kandidata, životopisa i veza.

Prema autorici Bakotić⁶³ „*Suvremeno društvo je društvo znanja, a radnici znanja ključni su resurs suvremene ekonomije, odnosno značajni dioničari suvremenog društva. Najkraće rečeno, radnici znanja oni su radnici koji u svom radu koriste stečena i stvaraju nova znanja. Oni koriste svoj intelekt u transformaciji novih ideja u nove proizvode, usluge, procese i ina rješenja i unapređenja. Njihova najveća vrijednost odnosi se na njihovu sposobnost prikupljanja i analiziranja relevantnih informacija te donošenje odluka za dobrobit organizacije u kojoj rade. Radnicima znanja daje se značaj i funkcija generatora budućeg razvoja poduzeća jer oni mogu svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i idejama dati značajan doprinos uspješnosti i razvoju poduzeća.*“

Headhunteri koji tragaju za srednjim i vrhovnim menadžmentom, u većini slučajeva obavljaju pregovore i preliminarno odabiranje zaposlenika. Lovci na talente traže ljude sa odgovarajućim znanjima i vještinama, kako bi uspješno mogli razumjeti i ostvariti ciljeve tvrtke, te se uklopiti u samu poslovnu kulturu iste. Takvi radnici, koji su motivirani, ali i spremni za preuzimanje novih rizika popularno se nazivaju radnici znanja.

Kako ističe Bakotić,⁶⁴ briga o radnicima znanja zbog koje raste njihovo zadovoljstvo i produktivnost, smatra se najvećim izazovom za svaku organizaciju u 21.stoljeću, a to je možda glavni preduvjet za opstanak na turbulentnom i promjenjivom tržištu. Radnici znanja ne smiju se uzeti *zdravo za gotovo*, jer se oni ne mogu tek tako jednostavno kupiti ili prodati kao neka druga imovina poduzeća. Također, radnici znanja nisu osigurani i *kupljeni* prilikom preuzimanja ili spajanja tvrtki. Oni imaju znanje koje im omogućava da ih se smatra najvrjednijim resursom organizacije.

Vokić i Bego, prema Martinu i Moldoveanu, ističu da u modernoj ekonomiji temeljenoj na znanju, vrijednost čini kombinacija informacija i znanja. Zbog toga poduzeća ne mogu stvarati profit bez vještina, talenta i znanja svoji radnika. Tvrtke se moraju bazirati na zaposlenike, a ne na kapital, strojeve i tehnologiju. Iz tog razloga, upravljanje talentima sve se više koristi u rječniku menadžmenta ljudskih potencijala. Treba se spomenuti da ne postoji

⁶³BAKOTIĆ, D., Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima, *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 21, No. 1, 2012., str. 145 - 156

⁶⁴ BAKOTIĆ, D., op.cit. str. 147

jedinstvena definicija talenta, niti osobine koje bi on trebao posjedovati. Lako je uočiti da se od talenata očekuje superiornost, te kreativnost mnogo veća nego li je to slučaj kod ostalih, običnih zaposlenika. Talenti poduzećima osiguravaju konkurentsku prednost, iz tog razloga oni tvrtki puno daju, ali i očekuju puno za sebe. Stoga ako tvrtke žele privući i zadržati talente, moraju biti atraktivna mjesta za rad.⁶⁵

5.3.3. Usmjeravanje ljudskih potencijala

Do poslodavca usmjeri se mali broj najboljih kandidata, obično je to brojka od 2-3 kandidata, koji su do detalja već provjereni i testirani od strane lovaca na talente. Također, to su kandidati za koje se smatra da će efikasno obavljati zadatke vezane za tu poziciju. Do tog stadija već se pojavio interes kod obje strane, i kod poslodavca i kod kandidata. Pojedini *headhunteri* svoje kandidate dodatno pripremaju za razgovor. Vježbaju intervju, prolaze zajedno pitanja koja bi se mogla pojaviti i sl. Naravno, to rade pogotovo ako procijene da kandidat neće biti dovoljno sposoban i snalažljiv naglasiti svoje prednosti prilikom intervjuiranja.⁶⁶

Testiranje i intervjuiranje vrši se nakon selekcije. Tehnike koje *headhunteri* mogu koristiti su: testovi uzoraka posla, sposobnost osobe da stekne nove vještine ili znanja, te probni rok koji može trajati do 1 godine. Nakon probnog roka donosi se finalna odluka o zaposlenju.⁶⁷

5.3.4. Zapošljavanje ljudskih potencijala

Vrhuncem poslovnog uspjeha u *headhuntingu* smatra se postavljanje prave osobe na pravo mjesto, te dobra zarada prilikom tog čina, i naravno, da su obadvije strane, i poslodavac i kandidat, zadovoljne. To je završni, moglo bi se reći čarobni moment u kojem se sve uklapa. Glavna aktivnost u potrazi za kandidatima jest sam čin zapošljavanja i sklapanja ugovora. Te

⁶⁵ VOKIĆ, N., BEGO, H., Upravljanje talentima u vrijeme krize – teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, Vol. 63, No. 3-4, 2012., str. 162 - 185

⁶⁶ ŽGANEC, N., BIĆANIĆ, M., op.cit, str. 251

⁶⁷ PERIN, V. Cjeloživotno profesionalno usmjeravanje u funkciji zapošljivosti pojedinca u suvremenom društvu, *Acta Jadertina*, No. 6, 2009., str. 131 – 142

aktivnosti uglavnom ovise o prethodno odrađenim koracima kao što su: traženje kandidata, njihovo usmjeravanje, marketing, itd.

Prilikom *headhuntinga* potrebno je usmjeriti se na ostvarivanje interesa i želja kandidata ili budućeg zaposlenika, na taj način omogućava mu se da dio razvoja karijere stave pod vlastitu kontrolu. Osobe koje imaju razvijene potrebne kompetencije imaju veću mogućnost da im se karijera razvija onim smjerom koji su sami odabrali. U slučaju da dođe do nepoklapanja postavljenih i ostvarenih ciljeva, može se reći sa sigurnošću da će te osobe preuzeti inicijativu i krenuti s punom odgovornošću u istraživanje nekih novih područja na kojima će moći ostvariti zacrtane ciljeve.⁶⁸

Treba naglasiti da nije sve u plaći, nego se ljudima koje se želi zadržati u poduzeću trebaju ponuditi takva radna mjesta na kojima će do izražaja moći doći njihova pamet i sposobnost, i radnja mjesta na kojima će biti okruženi drugim pametnim ljudima koji će iz njih izvlačiti ono najbolje. Izazov kako zadržati najbolje ljude prisilit će poslodavce da poduzeće učine privlačnim i atraktivnim. Jednom kada privuku talentirane kandidate, sljedećim zadatkom lovaca na talente smatra se da osigura da kompanija adekvatno iskoristiti njihove sposobnosti na način da ih se zaposli na radno mjesto koje će u potpunosti iskoristiti njihova znanja, vještine, sposobnosti i ostale karakteristike te im omogućiti priliku za daljnjim razvojem.

5.4. TOP PET SVJETSKIH HEADHUNTERA

Časopis *Businessweek* piše o važnosti *headhuntera*, te o tom kako je teško doći do samog vrha bez njihove pomoći. Iz tog razloga *Bussinesweek* donosi popis od top 100 najutjecajnijih *headhuntera* današnjice, u radu će biti navedeno prvih 5. Uvjeti po kojima je ovaj popis sastavljen jesu: osobna reputacija, godine rada u *headhuntingu*, globalni opseg njihovog provođenja regrutacije, njihova pristupačnost i brzina, te prepoznavanje koje uživaju od strane korporacija.

Potrebno je naglasiti da je osobna reputacija uglavnom najvažniji razlog zbog kojeg poduzeća odabiru baš određenog *headhuntera*. Otvara se pitanje tko su najmoćniji lovci na glave? Lista top 100 *headhuntera* sadrži bvše konzultante, menadžere ljudskih resursa, savjetnike, učenike

⁶⁸ ŠTEFICA, V., Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, No. 2, 2012., str. 267 - 273

najelitnijih poslovnih škola, poduzetnici... Popis zanimanja je uistinu šarolik i dugačak. Oni su radoholičari iz gotovo čitavog svijeta sa strašću za potragom, te oštrim instinktom za usklađivanjem potreba kompanija i pojedinca. Sada slijedi popis top 5 *headhuntera* prema *Businessweeku*:⁶⁹

- 1) Ulrich F. Ackermann, član je uprave u *Transearch Intl. Deutchland*, sektori u kojima djeluje jesu: financijske usluge, informatičke usluge, auto industrija, odbori. Geografsko područje na kojem djeluje je Europa, a provodi regrutacije za: *Adidas, JPMorgan Chase, IBM, PricewaterhouseCoopers*.
- 2) Alfredo Jose Assumpaco, izvršni direktor i partner u *FESA Global Recruiters*, sektori u kojima djeluje jesu: financijske usluge, proizvodi široke potrošnje, maloprodaja. Geografsko područje na kojem djeluje je Brazil i ostale države Južne Amerike, a provodi regrutacije za: *Unibanco, Banco Itau, Novartis, Microsoft, Avon*.
- 3) Jim Bagley, direktor u *Russell Reynolds Associates*, sektori u kojima djeluje jesu: financijske usluge, zdravstvo, tehnologija, prirodni resursi. Geografsko područje na kojem djeluje je cijeli svijet (globalna razina).
- 4) Ignacio Bao, direktor *Signium Intl.*, sektori u kojima djeluje jesu: investicije, bankarstvo, privatni kapital, savjetovanje. Geografsko područje na kojem djeluje je Europa, a provodi regrutacije za: *BBVA, Santander, Ernest & Young*.
- 5) Jean – Michel Beigbeder, izvršni direktor u *Jean Michel Beigbeder & Partners*, sektor u kojem djeluje je investicijsko bankarstvo. Geografsko područje na kojem djeluje cijeli svijet, a provodi regrutacije za: *Peugot, Credit Suisse, PPR, LVMH*.

⁶⁹Interactive table: *The 100 most influential Headhunters in the world*, 2008., dostupno na: <https://www.careerusa.org/resources/career-files/74-7-recruiters-all-kinds/177-interactive-table-the-100-most-influential-headhunters-in-the-world.html> [Pristupljeno: 13.03.2017.]

5.5. NAJTRAŽENIJE SKUPINE OD STRANE LOVACA NA TALENTE

Potruga uvijek započinje pregledavanjem baza podataka koje *headhunteri* godinama skupljaju putem istraživanja tržišta, te uz pomoć prikupljanja informacija i podataka o vrhunskim stručnjacima i ekspertima u svom zanimanju. Valja naglasiti kako se ovi podaci moraju konstantno ažurirati, kako ne bi došlo do njihove zastare, a samim time i dezinformacija. Savršen kandidat nalazi se u bazi podataka lovca, jer se u toj bazi mogu pronaći samo vrhunski stručnjaci, a ne bilo koji kandidat. Dobar kandidat ima adekvatno obrazovanje, iskustvo, preporuke, te dostignuća u svojoj dosadašnjoj karijeri. Dobar kandidat ne smije na tome stati, on mora biti spreman na cjeloživotno učenje, na razvijanje svojih sposobnosti i na usavršavanje vlastitih vještina.⁷⁰

U samom vrhu najtraženijih skupina od strane lovaca na talente nalaze se menadžeri, a nakon njih su na listi IT stručnjaci. Dosta visoko kotiraju i matematičari, farmaceuti i dr., no u radu će se detaljnije pisati samo o prvih dvoje.

5.5.1. Menadžeri

Prema Garači i Kadlec⁷¹ : „*Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja kako bi se odabrani ciljevi mogli efikasno ostvariti. Cilj je svih menadžera postići povoljan odnos inputa i outputa unutar određenog vremena, vodeći računa o kvaliteti.*“

Menadžeri se smatraju jednim od najbitnijih faktora svake organizacije. Ovisno o njihovoj sposobnosti proces rada, zaposlenici, te općenito funkcioniranje tvrtke može biti dobro ili loše. Možda čak i najteži zadatak menadžera jest vođenje i upravljanje ljudima, kako bi se ostvarili svi zadani ciljevi. Može se reći da iza svakog uspješnog poduzeća stoji dobar

⁷⁰ BURNETTE, M.D., HOUGH, L.M., Handbook of industrial and organisational psychologists, *Consulting psychologist press*, Vol.1, No.3, 1991., str. 399-444

⁷¹ GARAČA, N., KADLEC, Ž., Komunikacija u procesu menadžmenta, *Praktični menadžment*, Vol.2, No.3, 2011., str. 118-125

menadžer, koji svojim stilom vođenja i upravljanja pridonose što boljem poslovanju, skupa sa zaposlenicima tog poduzeća.⁷²

Kako bi menadžer bio uistinu dobar, jer je njegova važnost za organizacije neminovna, potrebno je posjedovanje određene vještine, sposobnosti i znanja. Upravo iz tih razloga, važnim segmentom smatra se obrazovanje menadžera. Što se tiče obrazovanja u praksi, tu se često govori o neformalnim oblicima obuke (razni tečajevi, predavanja, razmjena iskustava). Može se reći kako je neformalna obuka menadžera obilježila 20. st., no sasvim sigurno je postala i geslo 21. st.

Formalno obrazovanje menadžmenta potrebno je planirati, a cilj obrazovanja je da se omogući menadžeru maksimalno korištenje njegovih talenata i vještina, te da se usavrši na poslovnim poljima na kojima do sada nije briljirao.⁷³ Unutar poduzeća i drugih različitih organizacija nude se programi za obuku i razvoj menadžera, a glavne teme prikazane su u tablici:

Tablica 1. Glavne teme obrazovnih i razvojnih programa menadžmenta

TEMA	% KOMPANIJA
Vodstvo/motivacija/komunikacija	92
Organizacijske promjene i razvoj	73
Opći menadžment	70
Financije	67
Razvoj korporacijske/poslovne strategije	65
Primjena strategije	60
Menadžment ljudskih resursa	55
Marketing	54
Globalna poslovna okolina	52
Menadžersko odlučivanje	48
Upravljanje proizvodnjom/operacijama	44
Menadžment prodaje	37
Informacijski sistem potpore odlučivanju	37
Računovodstvo	37
Međunarodne financije	26
Svjetska trgovina i ekonomija	23
Odnosi poduzeća i vlade	22
Računalne vještine	17
Integracije/akvizicije i sl.	15
Logistički menadžment	12

⁷² DULČIĆ, Ž., VRDOLJAK RAGUŽ, I., Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije – empirijsko istraživanje, *Ekonomski pregled*, Vol.58, No.11, 2007., str. 709-731

⁷³ KUKA, E., Značaj obrazovanja menadžera, *Zbornik radova međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol.3, No.1, 2012., str. 1-6

Iz tablice 1 može se uočiti koje se teme i programi za obuku provode unutar organizacija. Pa se tako vidi da čak 92% tvrtke nude obuke o vođenju, motiviranju i komuniciranju. Očito se to smatra najvažnijim vještinama koje jedan menadžer mora posjedovati. Nadalje, su tu programi o općem menadžmentu, financijama, marketingu, računovodstvu, pa sve do logističkog menadžmenta koji se nalazi na samom začelju tablice s udjelom od samo 12%. Ono što iznenađuje jest činjenica da se računalne vještine nalaze pri samom dnu s postotkom od 17. Može biti da je to tako zbog činjenice da je tablica iz knjige koja je napisana 1999., zasigurno da bi situacija i poredak u današnje vrijeme bio bitno drugačiji. Na visokome drugom mjestu nalaze se organizacijske promjene i razvoj, to ni ne čudi, jer je tržište turbulentno i mijenja se iz dana u dan, stoga menadžment treba biti spreman i otvoren prema promjenama.

U menadžmentu na prostoru Republike Hrvatske dominiraju muškarci, no mora se naglasiti da se u posljednjih desetak godina ta slika pomalo mijenja. Žene su napredovale na visokim funkcijama, te ih se sve više može vidjeti u top menadžmentu. Muškarci i žene primjenjuju različite stilove vođenja. Istraživanja su pokazala da žene više koriste vještine ophođenja sa zaposlenicima, te na taj način inspiriraju ljude, motiviraju, te im daju do znanja da su važni. S druge strane, došlo se do spoznaje da muški menadžeri više upotrebljavaju autoritet i kontrolu svojeg položaja. Smatra se da žene imaju više osjećaja za korištenje ljudskih resursa i da su više naklonjene timskom radu. Žene menadžeri sve su svjesnije svojih mogućnosti, vještina, sposobnosti, te položaja u društvu, iako još kako je već i napisano nije postigla ravnopravnost s muškim kolegama, što zbog predrasuda, a što zbog objektivnih prepreka kao što je npr. majčinstvo.⁷⁵

S obzirom da menadžment predstavlja ključnu funkciju svakog poduzeća, od iznimne je važnosti imati kvalitetne menadžere. Treba naglasiti da struktura menadžmenta ovisi o veličini poduzeća. Menadžment velikih poduzeća itekako se razlikuje od onog malog poduzeća. Manja poduzeća obilježava centralizam, te jednostavna organizacijska struktura, dok je kod velikih poduzeća decentralizirano upravljanje, ali i kompleksna organizacijska shema. Stoga se ovisno o veličini poduzeća, traže različite kompetencije i vještine menadžera.

⁷⁴ BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, 1999., str. 782

⁷⁵ GALIČIĆ, V., IVANOVIĆ, Z., *Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu*, *Tourism and Hospitality Management*, Vol.12, No.1, 2006., str. 79-88

Kod malih poduzeća, direktor je uglavnom i vlasnik poduzeća, te obavlja i još nekoliko poslovnih funkcija. Zbog nedostatka menadžerske stručnosti kod malih poduzeća često dolazi do neuspjeha. Suprotno tome, kod velikih poduzeća zapošljava se velik broj menadžera, koji se stalno školuju, obučavaju i usavršavaju. Suvremene organizacije uvidjele su važnost menadžerskih vještina, te zbog toga konstantno razvijaju programe kojima se poboljšavaju vještine. Istraživanje je pokazalo da postoji povezanost između konkurentske prednosti i kompetencija, te znanja menadžmenta. Poduzeće će mnogo lakše odgovoriti na izazove koji dolaze s modernim tržištima kada ima kvalitetno i obučeno vodstvo.⁷⁶

Kako bi neka osoba uistinu postala dobar menadžer treba imati određene sposobnosti, koje je moguće ostvariti obrazovanjem. Osnovne menadžerske kompetencije nalaze se u tablici 2.

Tablica 2. Osnovne menadžerske kompetencije

OSNOVNE MENADŽERSKE KOMPETENCIJE	
UPOTREBA MOĆI	Upotreba utjecaja da se osigura Pristanak
TOČNA OCJENA SEBE	Realistična ili utemeljena spoznaja o sebi, svojim snagama, slabostima i ograničenjima
POZITIVAN ODNOS	Temeljno vjerovanje u druge; uvjerenje da su ljudi dobri; optimizam i kod drugih stvaranje osjećaja da su važni
PRIRODNOST	Sposobnost skladnog i lakog izražavanja misli i ideja te donošenje brzih odluka
LOGIČKO MIŠLJENJE	Stavljanje događaja u uzročan slijed; metodičnost i sistematičnost
SPECIJALIZIRANO ZNANJE	Znanje upotrebljivih podataka, teorija, okvira ili modela
RAZVIJANJE DRUGIH	Pomaganje drugima da obave svoj posao, preuzimanje uloge trenera i upotreba povratnih informacija u poticanju vlastitog razvoja

Izvor: Menadžment ljudskih potencijala⁷⁷

⁷⁶ DESPOTOVIĆ, M., Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća, *Obrazovanje za poduzetništvo*, Vol.6, No.2, 2016., str. 21-34

⁷⁷ BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, F., op.cit., str. 780

U tablici je navedeno sedam različitih osnovnih kompetencija menadžera, treba naglasiti da nisu posložene redom po važnosti, već slučajnim odabirom. Među kompetencijama se uočava postojanje onih koje se odnose na okolinu, kao što su pozitivan odnos i razvijanje drugih, te ostale, koje se odnose na samog menadžera, a to su: upotreba moći, točna ocjena sebe, prirodnost, logičko mišljenje i specijalizirano znanje.

Pronaći menadžera koji posjeduje kompetencije, koji ima iskustva i koji je dobar u svom poslu uistinu je teško. Stoga ne čudi što menadžeri imaju izuzetno visoka primanja, te su cijenjeni u poslovnom svijetu. Upravo iz tih razloga, mnoge tvrtke obraćaju se *headhunting* agencijama prilikom traženja menadžera, osobito onih na visokim, izvršnim funkcijama. Menadžeri su ti koji se nalaze na vrhu popisa zanimanja za kojima *headhunteri* najviše tragaju.

5.5.2. IT stručnjaci

Prema Bedeković i Golub:⁷⁸ „*Svijet novoga doba obilježen je snažnim razvojem informacija, kapitala, proizvoda i usluga, globalizacija se doživljava kao svijet bez granica, a razvoj interneta i naprednih komunikacijskih tehnologija omogućava virtualan pristup, trenutnu dostupnost informacijama i uključenost u poslovne procese koji se odvijaju u svim dijelovima svijeta.*“

Današnja poslovna okolina, kao što je već više puta naglašavano, je promjenjiva i turbulentna. Zbog toga, jedan od glavnih čimbenika koji je potreban za uspješno poslovanje suvremene tvrtke je upravo visoka fleksibilnost poduzeća. Fleksibilnost poduzeća podrazumijeva da ono može brzo reagirati i prilagoditi se promjenama. Postoje brojne teorije koje su pokušale pronaći alat koji će pomoći u brznoj reakciji. Među tim teorijama našla se informacijska tehnologija, bez koje je uspješno suvremeno poslovanje teško zamisliti.⁷⁹

Jurković i Marošević⁸⁰ smatraju da je: „*Informacijska tehnologija jedna od ključnih generičkih tehnologija jer prodire u sva područja gospodarstva, znanosti, društvenoga i privatnoga života i u njih unosi radikalne promjene.*“

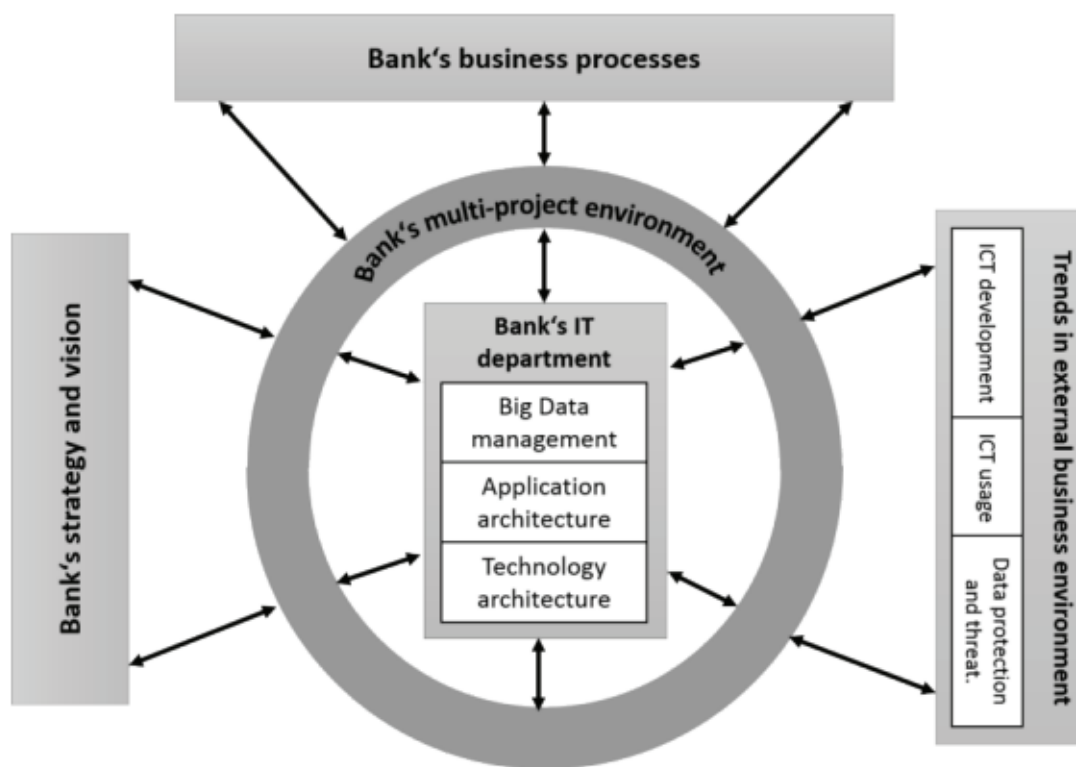
⁷⁸ BEDEKOVIĆ, V., GOLUB, D., Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, *Praktični menadžment*, Vol.2, No.3, 2011., str. 57-63

⁷⁹ ALFIREVIĆ, N., Uloga informacijske tehnologije u upravljanju promjenama i izgradnji konkurentne snage velikih poduzeća: rezultati empirijskog istraživanja, *Ekonomski pregled*, Vol.52, No.5, 2001., str.613-633

⁸⁰ JURKOVIĆ, Z., MAROŠEVIĆ, K., Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju, *Ekonomski vjesnik*, Vol.26, No.2, 2013., str. 496-507

IT sektor i njegovi stručnjaci također su od velike važnosti za bankarski sektor. Slobodno se može kazati da je IT odjel jedini sektor u banci koji je u potpunosti projektno usmjeren. IT je osovina projektnog okruženja banke, pa tako i njezinog razvoja. IT također ima veliku ulogu u projektnom menadžmentu banaka.

Slika 4. Bankovni IT odjel



Izvor: The role of IT departments in the enhancement of banks project management⁸¹

Informacijska tehnologija (IT) je sve važniji element kod postizanja konkurentnosti na tržištu. Nažalost, u odnosu na zapadnu Europu i svijet, Hrvatska zaostaje u korištenju informacijske tehnologije. U Hrvatskoj je u IT sektoru zaposleno 25 000 ljudi, usporedno s time Njemačka trenutno traži gotovo duplo više, 40-ak tisuća zaposlenika, koji bi upotpunili preostala prazna mjesta u IT sektoru.

⁸¹ VREČKO, I., BARILOVIĆ, Z., BOŽIČEV, M., The role of IT departments in the enhancement of banks project management, *Informatol*, Vol.48, No.3-4, 2015., str. 123-134

Često se stvara kriva predodžba da informacijski stručnjaci rade samo u informatičkim tvrtkama. Čak 50% zaposlenih u hrvatskom IT sektoru radi u neinformatičkim tvrtkama. Stoga je važnost IT stručnjaka još veća, jer potreba za njima postoji u gotovo svakom poduzeću, svakog sektora.

Istraživanja su pokazala je čak 3 od 10 već zaposlenih IT stručnjaka kontaktirao *headhunter* u proteklih 12 mjeseci. Valja napomenuti da je istraživanje provedeno na 15 000 ispitanika. Zanimljiva je i činjenica da samo 9% IT stručnjaka aktivno traži posao.⁸²

Jedan od razloga nedostatka IT stručnjaka jest zahtjevno obrazovanje, koje traje dugi niz godina i iz tog razloga se ne mogu zadovoljiti potrebe tržišta, koje su s razvojem tehnologije i interneta enormno porasle. Zbog toga tvrtke prilikom zapošljavanja IT stručnjaka traže pomoć *headhuntera*.

Problem koji se javlja u poduzećima jest taj što IT stručnjaci i menadžeri u većini slučajeva imaju potpuno drugačije mišljenje o tome koliki je značaj informacijskih tehnologija za jedno poduzeće, te kako u potpunosti iskoristiti njihove prednosti i mogućnosti. Primjerice, menadžment često nema dovoljno znanja o primjeni informacijske tehnologije, pa iz tog razloga ne znaju koje koristi bi im sve ta tehnologija omogućila, stoga ne mogu izaći iz ustaljenih obrazaca o poslovanju. S druge strane, IT stručnjaci nemaju dovoljno znanja, niti osjeta za poslovne potrebe, potrebe kupaca i sl. Iz tih razloga upravljanje s IT-om u organizaciji često zna biti neadekvatno. Upravo to dovelo je do toga da se nameće potreba za kvalitetnim upravljanjem IT-om u modernim poduzećima, tako da donosi najveću vrijednost koja je moguća za poslovanje.⁸³

Spremić⁸⁴ u svom radu objašnjava kako je menadžment povezan s IT-om, te nadodaje zašto menadžer mora poznavati barem osnovnu primjenu IT-a: „Potpuno je jasno da menadžeri danas moraju veoma dobro poznavati mogućnost i strateške prilike koje nastaju primjenom IT u poslovanju. Za strateško poimanje mogućnosti IT menadžerima, pored novca, često nedostaje vizije, induktivnog razmišljanja, ali i znanja o strateškoj primjeni IT-a. Menadžeri koji znaju upravljati poslovnim i tehnološkim resursima predstavljaju primjere generalista.

⁸² MELVILLE, N., RAMIREZ, R., Information technology innovation diffusion: an information requirements paradigm, *Info systems*, Vol.18, No.4, 2008., str. 247-273

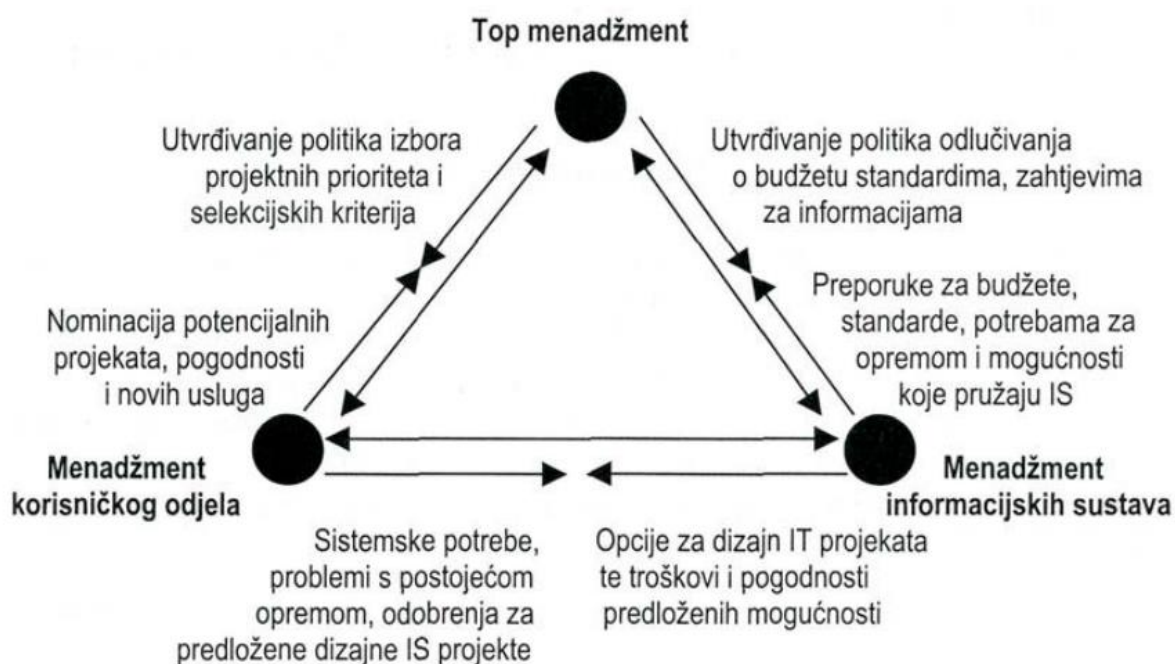
⁸³ MULLER, J., Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija, *Ekonomski pregled*, Vol.52, No.6, 2001., str. 587-612

⁸⁴ SPREMIĆ, M., Strategijski aspekti primjene informacijske tehnologije u svijetu i izazovi hrvatskoga gospodarstva, *Ekonomski pregled*, Vol.51, No.5-6, 2000., str.520-539

Oni imaju tehničko predznanje, ali i obrazovanje iz poslovnog upravljanja i smatra se da su jedino oni kadri uspješno voditi kompanije u današnjim nepredvidivim tržišnim okolnostima.“

Slika 5 prikazuje način na koji bi morao funkcionirati model upravljanja IT-om i informacijskim sustavima.

Slika 5. Kontekst funkcioniranja odjela informatike i model upravljanja IS tvrtke



Izvor: Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija⁸⁵

Iz slike 5 vidljivo je da vrhovni menadžment mora surađivati s menadžmentom informacijskih sustava i menadžmentom korisničkog odjela. Svi međusobno moraju primati i davati informacije, kako bi sve funkcioniralo bez greške. Primjerice, top menadžment određuje koliki će biti budžet za informacijski sustav, ali kako top menadžment nije stručnjak za informacijske tehnologije, poslušat će prijedlog menadžmenta informacijskih sustava o potrebnom budžetu, opremi i sl. Na isti način, top menadžment će surađivati s ostalim odjelima, ali i odjeli međusobno.

⁸⁵ MULLER, J., op.cit., str. 589

6. HEADHUNTING S OSVRTOM NA HRVATSKA PODUZEĆA

Autori Zdrilić, Puvača i Roso⁸⁶ u svom radu pišu: „Danas, u uvjetima velikih promjena i sve veće globalizacije tržišta hrvatska su poduzeća prisiljena pronalaziti i primjenjivati nova tehnička i tehnološka rješenja, ali i prilagođivati svoju organizaciju novonastalim uvjetima. Stoga je osobito važno promišljati uporabu novih teorijskih spoznaja u području organizacije i managementa s ciljem dosezanja konkurentnosti na svjetskoj razini. Razvoj, unaprjeđenje i standardizacija poslovnih procesa te promjene u organizacijskoj kulturi sigurno su nužni uvjeti za prilagodbu poduzeća globalizacijskim zahtjevima.“

Cilj hrvatskih poduzeća je povećati konkurentnost, stvoriti i otvoriti nova radna mjesta, povećati ulaganje u znanje. Primjena modernih rješenja i prakse razvijenih zemalja omogućavaju gospodarski rast i konkurentnost. Pritom se prvenstveno misli na: inovacije, ulaganje u istraživanje i razvoj, prilagodba promjenama, primjena novih znanja i vještina, te ono što je možda i najbitnije, zastupljenost poduzetničkog duha, koji omogućava rast poduzeća, gospodarstva, te ne kraju rast čitave zemlje.⁸⁷

Važna odrednica svakog poduzeća je rast. On može biti unutarnji ili vanjski. Neovisno o tome za koju vrstu rasta se poduzeće opredijeli, sasvim je realno očekivati buduće financijske koristi. Poduzeća se mogu restrukturirati zbog raznih razloga: želja za prodajom, želja da se poduzeće unaprijedi, zbog poreznih ili osobnih razloga, zbog strateških ciljeva, zbog menadžmenta...⁸⁸

Poduzeća se dijele na: mikro poduzeća, mala poduzeća, srednja poduzeća i velika poduzeća. Podjela se vrši prema broju zaposlenika, prema godišnjem prometu ili prema bilanci. Prema

⁸⁶ ZDRILIĆ, I., PUVAČA, M., ROSO, D., Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, *Ekonomski vjesnik*, Vol.23, No.2, 2010., str. 503 – 513

⁸⁷ KERSAN – ŠKABIĆ, I., BANKOVIĆ, M., Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku Uniju, *Ekonomika misao i praksa*, No.1, 2008., str. 57-75

⁸⁸ BEDEKOVIĆ, M., Restrukturiranje poduzeća u Republici Hrvatskoj, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol.4, No.1., 2013., str.7-10

broju radnika mikro poduzeće je ono koje zapošljava do 10 ljudi, malo poduzeće zapošljava do 50 ljudi, srednje do 500, a veliko poduzeće ima više od 500 zaposlenih.⁸⁹

U Republici Hrvatskoj je krajem 2016. godine zabilježena brojka od 66 745 registriranih poduzeća, od čega je 2 290 aktivnih. Najviše poduzeća registrirano je u Zagrebu, njih gotovo 24 tisuće, što je i bilo za očekivati, a nakon toga slijedi Splitsko-dalmatinska županija, te Primorsko-goranska, s oko 11 tisuća poduzeća, odnosno 4 767.⁹⁰

U Hrvatskoj se pojedina poduzeća koriste *headhunting* agencijama jer ne žele direktno pristupati potencijalnim kandidatima. Kao što je već više puta naglašeno, uspjeh bilo kojeg poduzeća, nebitno u kojem je sektoru, ovisi najviše o znanjima i sposobnostima ljudi koji se u njemu nalaze. Također, jedan od razloga zašto poduzeća koriste usluge *headhunting* agencija jest taj što postoji veća vjerojatnost da će putem agencije pronaći odgovarajuću osobu, nego što bi to bio slučaj da sami traže.⁹¹

6.1. ZASTUPLJENOST HEADHUNTINGA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Za razliku od razvijenih zapadnoeuropskih zemalja kao što su: Velika Britanija, Nizozemska, Belgija, Francuska i Njemačka, gdje su *headhunting* agencije dosta rasprostranjene u ovom djelu Europe, pa tako i u Hrvatskoj to još nije slučaj.⁹²

U hrvatskoj ima vrlo malo pravog *headhuntinga*. Razlog zbog kojeg *headhunting* nije toliko razvijen na domaćem tržištu može biti veličina tržišta rada, te uspješno korištenje drugih metoda regrutacije poput npr. klasične selekcije. Mada, uvriježeno je mišljenje da je *headhunting* najbolja metoda za privlačenje najkvalitetnijih kandidata.

Bitno je znati razliku između agencije za zapošljavanje i *headhunting* agencije. Agencija za zapošljavanje, za razliku od *headhuntinga*, pronalaze zaposlenike klasičnom selekcijom, oglašavanjem, intervjuiranjem, odabirom. Tako se privlače kandidati koji aktivno traže posao, dok kod *headhuntinga* to nije slučaj, te se uz pomoć njega dobivaju kandidati koji nisu niti

⁸⁹ VRHOVEC – ŽOHAR, K., KLOPOTAN, I., Mala i srednja poduzeća u Europskoj Uniji – izazov uvođenja jedinstvene valute 12 godina poslije, *Tehnički glasnik*, Vol.8, No.4, 2014., str. 443-450

⁹⁰ Broj i struktura poslovnih subjekata u prosincu 2016., *Priopćenje Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske*, Vol.2, No.11, 2017., dostupno na: < http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/11-01-01_04_2015.htm > [pristupljeno: 4.04.2017.]

⁹¹ PERAJICA, Z., *Privatne i državne agencije za zapošljavanje kao mehanizmi eksternog regrutiranja*, Sveučilište u Splitu, završni rad, 2016., str. 18-20. Dostupno na: < <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A304/datastream/PDF/view> > pristupljeno: [04.04.2017.]

⁹² MARKUŠ, R., op.cit., str. 14.

razmišljali o promjeni posla, a kamo li ga aktivno tražili. S obzirom da je hrvatsko tržište vrlo malo, teško je odrediti granicu između agencija koje se bave *headhuntingom* i privatnih agencija za zapošljavanje.⁹³

O tome koliko je *headhunting* malo zastupljen govori podatak da je u Hrvatskoj 2006. godine u sektoru odnosa s javnošću, preko *headhunting* agencije bilo zaposleno samo 1% radnika. Primjera radi, u istom tom sektoru, iste godine, njih 23% dobilo posao tako da im je dodijeljen unutar tvrtke, 21% putem natječaja, 17% iz medija, a preko preporuke zaposlilo se njih 15%.⁹⁴ Iz navedenih podataka najbolje se može uočiti omjer između korištenja *headhunting* agencija i ostalih načina pribavljanja kandidata.

Vrijednost *headhuntinga* na hrvatskom tržištu procjenjuje se na nekoliko desetaka milijuna eura. Treba uzeti u obzir da svaka *headhunting* agencija godišnje odradi između 50 i 100 projekata. U svakom slučaju, *headhunting* je vrlo unosan posao.

Iako je u Republici Hrvatskoj malo *headhunting* agencija, one su ipak u porastu u posljednje vrijeme.

6.2. HEADHUNTING AGENCIJE NA PROSTORU HRVATSKE

Headhunting agencije su posebna vrsta privatnih agencija. Ono što razlikuje *headhunting* agenciju od drugih privatnih agencija jest razina posla za koju traže kandidata. *Headhunting* agencija je obično specijalizirana za potragu na rukovodećim pozicijama, odnosno za srednju i upravljačku razinu. Znači, osim razine za koju provode regrutaciju, *headhunting* agencije razlikuju se od ostalih privatnih agencija i po mreži kontakata, kvaliteti, troškovima, itd.⁹⁵

Slijedi popis nekoliko najpoznatijih *headhunting* agencija u Republici Hrvatskoj:

- Adecco
- Dekra
- Uspinjača
- Naton

⁹³ Lov na one koji ne traže posao – „headhunting“, dostupno na: < <http://www.posao.hr/clanci/karijera/naradnom-mjestu/lov-na-one-koji-ne-traze-posao-headhunting/6147/> > pristupljeno: [04.04.2017.]

⁹⁴ JUGO, D., BORIĆ, S., PRESELJ, V., Analiza razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj od 2003. do 2009. godine i projekcija budućih trendova, *Međunarodne studije*, Vol.12, No.3-4, 2012., str. 37-52

⁹⁵ PERAJICA, Z., op.cit., str. 20.

6.2.1. Adecco

Vodeća svjetska agencija na području ljudskih potencijala. Sjedište agencije je u Zurichu. Agencija posluje preko 50 godina, te djeluje na globalnoj razini. Broji preko 30 000 zaposlenika i preko 5 000 poslovnica diljem svijeta. Surađuje sa stotinjak tisuća klijenata i nudi širok izbor usluga, kao što su: zapošljavanje, razvoj karijere i talenata, treninzi, savjetovanja... *Adeccov* ured nalazi se u Zagrebu od 2004. godine. Ponosno ističu da su na popisu top 500 najuspješnijih svjetskih tvrtki.⁹⁶

6.2.2. Dekra

Sjedište joj je u Stuttgartu. Dio je internacionalne korporacije *Dekra Se*, koja je podijeljena u tri poslovne jedinice, a to su: *Dekra Automotive*, *Dekra Industrial* i *Dekra Personnel*. Iako je *Dekrino* sjedište trenutno u Stuttgartu, ona je osnovana u Berlinu, davne 1925.godine. Ima bogatu tradiciju, a danas broji preko 37 000 zaposlenika diljem cijelog svijeta, posluje u više od 50 zemalja. U Hrvatskoj su počeli poslovanje 2003. godine, prvu poslovnicu otvorili su u Zagrebu, a nakon toga se proširili na: Osijek, Slavonski Brod, Pulu, Rijeku, Split i Zadar.

Prilikom procesa posredovanja pri zapošljavanju *Dekra* koristi ove korake:

- Analiza i priprema projekta (upoznavanje s organizacijom, i organizacijskom kulturom klijenta, profiliranje radne uloge, identificiranje konkurentskih tvrtki i profesionalaca na tržištu)
- Pridobivanje kandidata (pretraga unutar vlastite baze podataka, headhunting, diskrecija i otvorena komunikacija s potencijalnim kandidatima, vlastiti *candidate pool*)
- Proces selekcije kandidata (intervju, evaluacija kandidata, provjeravanje formalnosti kao što su obrazovanje i iskustvo, provjera preporuka ukoliko to traži klijent, psiho-test)
- Lista najboljih kandidata (odabir nekoliko najboljih kandidata, te prezentacija istih klijentu)
- Organizacija intervjuja između klijenta i kandidata

⁹⁶ <https://adecco.hr/o-nama>

- Post-seleksijska faza (slanje povratne informacije kandidatima koji nisu odabrani, suradnja s odabranim kandidatom tijekom prelaska na novo radno mjesto⁹⁷)

6.2.3. *Uspinjača*

Prva privatna burza rada u Republici Hrvatskoj. Obavlja kadrovski menadžment za svoje klijente. Glavna značajka zaposlenika u *Uspinjači* jest sposobnost procjene prave osobe, u pravo vrijeme i za pravo radno mjesto. Agencija *Uspinjača* garantira slijedeće:

- Provjera zdravstvenog stanja
- Provjera o (ne)kažnjavanju
- Ugovor o poslu
- Administracijsku kontrolu
- Pripremu za rad
- Stručno vodstvo

Uspinjača uzima proviziju ukoliko je zaposlenik dobio posao direktno preko njih i ona iznosi 10% od neto plaće za prva tri mjeseca.⁹⁸

6.2.4. *Naton*

Naton uspješno posluje više od 15 godina u susjednoj Sloveniji, a u Hrvatskoj posljednje 3 godine. Ima zavidnu listu klijenata i partnera kojima pristupa individualno, uzimajući u obzir njihove specifične potrebe. Posjeduju svoju internu, široku bazu kandidata. Usluge koje *Naton* nudi su:

- Privremeno zapošljavanje
- Posredovanje pri zapošljavanju (potpuna usluga potrage i izbora kandidata, pri čemu pomaže klijentima da dobiju najbolje moguće kandidate za određene pozicije, pri traženju i odabiru kadrova nude usluge psiho-testova i raznih analiza, uz pomoć kojih slažu potpunu sliku i profil kandidata)

⁹⁷ <http://www.dekra-zapo.hr/posredovanje-pri-zaposljavanju>

⁹⁸ www.uspinjaca.hr

- *Naton executives* (pronalazak vrhunskih kandidata s izuzetnim kvalifikacijama i talentom, popunjavanje *top management* pozicija)
- *Outplacement*⁹⁹

6.2.5. Moj posao

Uz navedeni popis headhunting agencija u Republici Hrvatskoj može se još spomenuti i internet stranica *mojposao.net*, zašto je to tako objašnjeno je u knjizi Puljiza i njegovih suradnika¹⁰⁰: „*Najintenzivnija aktivnost posredovanja u privatnom sektoru odvija se u elitnom sektoru regrutiranja visokorangiranih menadžera i stručnjaka (tzv. head-hunting). No do 2006. godine dvije su tvrtke kroz on-line usluge (MojPosao.net i Posao.net) u značajnoj mjeri zašle i u područje posredovanja opće radne snage. One djeluju bez fizičkih ispostava namijenjenih tražiteljima posla, te navode slične razmjere aktivnosti. Iako oglašena potražnja za radnicima na ovim servisima obuhvaća većinu zanimanja i obrazovnih profila, kompetitivniji radnici s višim stupnjem obrazovanja traženi su u nešto većoj mjeri, a njima su namijenjeni i posebni događaji poput godišnjeg „dana karijera“.*

MojPosao postoji od 2001. godine i već je 16 godina vodeći portal u Hrvatskoj za oglašavanje slobodnih radnih mjesta s više od 750 000 posjetitelja mjesečno. Samo u posljednjih 5 godina broj oglasa se utrostručio, a broj posjetitelja porastao sa 4 na 6 milijuna. *MojPosao* kontinuirano provodi razne projekte, a neki od njih su: *Virtualni dani karijera i znanja, Najbolji poslodavac, Poslodavac prvog izbora, Sajam poslova u turizmu, Najbolje prakse* i brojni drugi. Više od 54 000 klijenata objavilo je oglas na portalu i danas spada u 20 najposjećenijih web stranica u državi.¹⁰¹

6.3. HRVATSKE TVRTKE KOJE KORISTE USLUGE HEADHUNTING AGENCIJA

⁹⁹ <http://www.natonhrcroatia.com/o-nama/>

¹⁰⁰ PULJIZ, V., BEŽOVAN, G., MATKOVIĆ, T., ŠUĆUR, Z., ZRINŠČAK, S., *Socijalna politika Hrvatske*, Udžbenici sveučilišta u Zagrebu, 2008., str.184

¹⁰¹ <https://www.moj-posao.net/Press-centar/About/>

S obzirom da u Hrvatskoj još praktički ni nema pravog *headhuntinga*, nego su to više različite varijacije privatnih agencija za zapošljavanje, nije ni čudo da je bilo gotovo nemoguće pronaći tvrtke koje koriste usluge *headhuntera*.

Pronađene su samo dvije tvrtke, a nešto više o njima slijedi u nastavku.

6.3.1. Pliva

Pliva postoji više od 95 godina i najveća je farmaceutska kompanija u Hrvatskoj. Članica je *Teva grupe*. *Teva* je jedna od najpoznatijih i najvećih svjetskih farmaceutskih tvrtki, a *Pliva* je jedan od većih izvoznika iz RH. Izvozi više od 80% svojih proizvoda i to uglavnom na tržišta SAD-a i Rusije.¹⁰²

U *Plivi* smatraju da njihova snaga leži u zaposlenicima, točnije u njihovoj stručnosti i predanosti. Konstantno šalju svoje zaposlenike na dodatne obuke i tečajeve, te vjeruju u cijeloživotno učenje.¹⁰³

S obzirom da je u radu već navedeno kako stručnjaci u farmaciji spadaju u sam vrh najpoželjnijih zanimanja od strane lovaca na glave, ne iznenađuje činjenica da *Pliva* ponekad koristi njihovu pomoć pri traženju idealnog kandidata, iako im *headhunteri* nisu prva opcija.

Tamara Šušanj Šulentić, direktorica komunikacija u *Plivi* kaže: „*Da se tvrtka usmjerava na interne menadžerske ljudske potencijale i unutar kompanije razvija i priprema zaposlenike za preuzimanje ključnih menadžerskih pozicija i odgovornosti. Ako odgovarajuću osobu ne mogu pronaći unutar tvrtke, orijentiraju se na hrvatsko tržište rada i menadžere jer, nastavlja Sušanj-Šulentić, vjeruju da su kompetentni i educirani za obavljanje takvih pozicija. Iznimku čine jedino ako znanja i vještine koje im trebaju ne uspiju pronaći na domaćem tržištu te ih tada pronalaze u zemljama izvan Hrvatske. U tom slučaju koriste usluge agencija za headhunting koje imaju bolju poziciju pratiti tržište rada i talente.*“¹⁰⁴

6.3.2. Zagrebački holding

Zagrebački holding osnovan je 2007. godine i u potpunom je vlasništvu grada Zagreba. Sastoji se od 16 podružnica koje obavljaju poslove koje su neka obavljala gradska poduzeća

¹⁰² <http://www.pliva.hr/pliva/podaci-o-kompaniji>

¹⁰³ <http://www.pliva.hr/posao-i-karijera/raditi-u-plivi>

¹⁰⁴ <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/najbolje-direktore-dovode-profesionalci-210574>

(Čistoća, Digitalni grad, Zagrebačke ceste, Odvodnja...) U *Zagrebačkom holdingu* zaposleno je oko 11 000 ljudi.¹⁰⁵

Prilikom izbora kandidata za predsjednika *Uprave Zagrebačkog holdinga* bila je angažirana *headhunting* agencija *Pedersen & Partners*. Oni su nadzornom odboru predložili 4 kandidata koja su smatrali najboljima, među 150 kandidata ukupno prijavljenih. Članove *Uprave Zagrebačkog holdinga* također predlaže agencija *Pedersen & Partners*.¹⁰⁶

Tvrtka *Pedersen & Partners* u Hrvatskoj postoji već 10 godina, a u 2016. godini zabilježila je rast od 19%. Posluje u 52 zemlje diljem svijeta.¹⁰⁷

U svijetu je uobičajena praksa da se na takve rukovodeće pozicije traže kandidati uz pomoć lovaca na talente, pa se na takav potez odlučio i *Zagrebački holding*.

6.3.3. Državne tvrtke

U listopadu 2015. godine donesena je odluka da će vrhovne menadžere državnih tvrtki birati *headhunting* agencije. Među 6 tvrtki koje su bile na popisu i koje su tražili *headhunteri* bile su:

- *Autocesta Rijeka – Zagreb*
- *HŽ putnički prijevoz*
- *HŽ Cargo*
- *Croatia Airlines*
- *HEP*
- *Janaf*

Razlog zašto su baš ove tvrtke stavljene na popis *headhuntera* jest taj što im je konsolidirani prihod u prethodnoj godini bio veći od 750 milijuna kuna. *Headhunteri* su koštali od 200 – 250 tisuća kuna po natječaju.¹⁰⁸

Nakon samo 18 mjeseci, u veljači 2017. godine ukinuta je odredba o *headhunting* agencijama. Kao razlog zbog kojeg je došlo do ukidanja odredbe, navedeno je to da je vlada željela ubrzati

¹⁰⁵ <http://www.zgh.hr/o-nama-7/profil-13/13>

¹⁰⁶ <http://www.vecernji.hr/zg-vijesti/za-mjesto-sefa-holdinga-bore-se-i-menadzeri-iz-atlantica-i-agrokora-990896>

¹⁰⁷ <https://www.pedersenandpartners.com/>

¹⁰⁸ <http://www.vecernji.hr/hrvatska/otvorena-radna-mjesta-za-barem-100-sefova-i-clanova-uprava-javnih-tvrtki-1079278>

i pojednostaviti natječaje koji su po *headhunterima* trajali i po nekoliko mjeseci zbog kompliciranosti.

Osim navedenog nedostatka, izbor vrhovnih menadžera u državne službe putem lovaca na talente imao je i prednosti kao što su: izbjegavanje političkog kadroviranja, izbjegavanje nepotizma i političkog utjecaja.¹⁰⁹

7. RASPRAVA (DISKUSIJA)

S obzirom da je suvremeni, poslovni svijet turbulentan i sklon promjenama potrebno je biti spreman i na njih brzo odgovoriti. Da bi neko poduzeće u takvom okruženju uspjelo opstati, mora brzo reagirati i prihvatiti promjene, te se prilagoditi novim uvjetima. Unaprjeđenje poslovnih procesa i njihov razvoj važni su uvjeti za prilagodbu poduzeća na suvremeni poslovni svijet i globalizaciju koja u njemu vlada. Globalizacija je postala neizbježna, ona je nezaobilazni dio i sadašnjosti i budućnosti.

¹⁰⁹ <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/otkrivamo-ukidaju-se-stroge-odredbe-donesene-pod-pritiskom-europe-vlada-otkazuje-headhuntere-politicari-ce-opet-sami-birati-direktore-drzavnih-firmi/5614143/>

Naravno, osim svega navedenog ne smije se zaboraviti na ljude. Uvidjelo se da su ljudi najznačajniji faktor svake organizacije, te se u posljednje vrijeme sve više govori o upravljanju ljudima i o menadžmentu ljudskih potencijala. Čovjek je od iznimne važnosti za tvrtku, jer on svojim znanjem i vještinama uvelike doprinosi uspjehu.

Zbog važnosti zaposlenika, naročito onih talentiranih i visokoobrazovanih koji su spremni zauzeti najviše pozicije u organizaciji sve je izvjesniji, a može se reći i da je već započeo rat za talente. Događa se to da je zbog velikog napretka tehnologije i interneta došlo do ogromne potrebe za kvalitetnim kadrom, a njega nema dovoljno. Procjene su dosta crne, jer se predviđa da će u budućnosti faliti još više radne snage nego što je trenutno slučaj.

Kako tvrtke ne bi same ratovale u potrazi za talentima, one se sve češće odlučuju na unajmljivanje *headhunting* agencija i lovaca na talente. Posebice je to slučaj u SAD-u, te u razvijenim azijskim i europskim zemljama. *Headhunting* agencija je od iznimne važnosti kada neka organizacija traži idealnog kandidata za neku određenu visoku poziciju.

Mnogo je veća vjerojatnost da će lovac na talente i njegova agencija pronaći pravog radnika, nego li što će to uspjeti menadžment ljudskih resursa neke tvrtke. Razlog tomu je što *headhunteri* imaju svoju ogromnu bazu podataka i kontakata koju godinama grade i dopunjuju. Stoga je vrlo dobra odluka prepustiti pronalazak zaposlenika profesionalcima kao što su lovci.

Problem koji se javlja u Republici Hrvatskoj je taj što *headhunting* još nije ni približno razvijen koliko bi trebao biti. Mogući razlog zašto je to tako može biti i malo tržište rada, odnosno mali broj radnih mjesta. Osim toga, u domaćim poduzećima problemom se može smatrati i nerealna slika kvalitete organizacije i vlastitih konkurentskih prednosti, uključujući i radnu snagu, od strane top menadžmenta.

Nije Hrvatska jedina zemlja na ovom području koja nema razvijeni *headhunting* i lov na talente. Cijeli jugoistočni dio Europe, čini se, kaska za ostatkom razvijenog svijeta. U ovom djelu Europe, u državama kao što su: Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora, Makedonija, Albanija još ni do danas nema niti jednog ureda koji pripada nekoj od top 50 svjetskih *headhunting* agencija.

Razlozi zašto je to tako već su navedeni u prethodnom odlomku, no još jednim od razloga može se smatrati i to što su sve te zemlje u post-tranzicijskom razdoblju, te im je još uvijek, a možda i najveći problem nezaposlenost.

Može se zaključiti da je potrebno stvoriti svijest o poslovnoj okolini, konkurentima, globalizaciji, te o ljudima. O ljudima kao najvažnijem faktoru svake organizacije. O ljudima

kao pokretačima i osnovnoj stavci koja daje konkurentsku prednost. No, ne i samo to, zemlje jugoistočne Europe trebaju urediti svoje zakone, dovršiti proces tranzicije, početi investirati, ako ne vlastitim kapitalom, tada privući strani kapital, otvoriti nova radna mjesta, proširiti tržište rada i tek onda poraditi na *headhunting* industriji.

8. ZAKLJUČAK

Iz svega istraženog i pročitano za potrebe pisanja rada, zaključuje se da su *headhunting* agencije od velike važnosti u suvremenom poslovnom svijetu. One su izravno povezane s ljudima, a ljudi su ti koji su najvažniji za bilo koju organizaciju. Oni su, može se reći, i jedina stavka koja daje stvarnu konkurentsku prednost jedne tvrtke nad drugom.

Pozitivna stvar je što se *headhunting* u svijetu u posljednjih 20-ak godina razvio. No, ono što žalosti jest činjenica da u Republici Hrvatskoj još nema onog pravog, istinskog *headhuntinga*. Ovo što postoji, su još zasad, samo obrisi *headhuntinga*, a više se radi o različitim varijacijama privatnih agencija za zapošljavanje. Nažalost i po tome Hrvatska, ali i cijela regija kasne za razvijenim zapadom.

U Hrvatskoj još nije prepoznat čovjek kao najvažniji faktor uspjeha. To je zasigurno jedan od razloga zašto *headhunting* nije razvijen u tolikoj mjeri u kojoj bi trebao biti. Potrebno ga je razviti, jer će mladi ljudi zbog nezadovoljstva trenutnim radnim mjestima napustiti državu i otići u inozemstvo. Takav razvoj situacije mogao bi dovesti do toga da ponestane radnika za

određena radna mjesta, te će se dogoditi to da će se osim što se gotovo sve uvozi, početi još uvoziti i radna snaga.

Bilo kako bilo, *headhunting* je vrlo zanimljiva tema za proučavanje. Postoji nada da će uskoro i u Hrvatskoj više dobiti na značaju i pomoći tvrtkama da zaposle idealne kandidate. Najjednostavnije rečeno: *Pravog kandidata, u pravo vrijeme, na pravo mjesto.*

9. LITERATURA

ZNANSTVENI ČLANCI

- [1.]ALFIREVIĆ, N., Uloga informacijske tehnologije u upravljanju promjenama i izgradnji konkurentske snage velikih poduzeća: rezultati empirijskog istraživanja, *Ekonomski pregled*, Vol.52, No.5, 2001., str. 613-633 <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/45069>, [pristupljeno: 05.04.2017.] {44}
- [2.]BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, F., Neki pokazatelji upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima, *Ekonomski analitičar*, No.3, 1991, str. 21-31 <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/63808>, [pristupljeno: 31.03.2017.] {9}
- [3.]BAKOTIĆ, D., Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 21, No. 1, 2012., str. 145-156 <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/124635>, [pristupljeno: 24.03.2017.] {35-36}
- [4.]BARPANDA, S., Headhunting: an art or a science, *HRD News Letter*, Vol.24, No.6, 2008, str. 38-39 <raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/264235210_Headhunting_an_art_or_a_scienc>, [pristupljeno: 27.03.2017.] {18}
- [5.]BEDEKOVIĆ, M., Restrukturiranje poduzeća u Republici Hrvatskoj, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol.4, No.1., 2013., str.7-10 <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/104437>, [pristupljeno: 27.03.2017.] {48}

- [6.]BEDEKOVIĆ, V., GOLUB, D., Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, *Praktični menadžment*, Vol.2, No.3, 2011., str. 57-63, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/76453>>, [pristupljeno: 08.04.2017.] {44}
- [7.]BROWN, M., Only the best, *American school board Journal*, Vol.179, No.3, 1992., str.35-36 <raspoloživo na: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=6e0ac8a3-60ac-46ca-b161-70dce780651e%40sessionmgr4007&vid=3&hid=4209&bquery=TI+only+the+best&bdata=JmRiPWE5aCZkYj1ldGgmZGI9aW5oJmRiPXNpaCZkYj1jOGgmZGI9YndoJmRiPWY1aCZkYj1lcmljJmRiPWntZWrtJmRiPW5maCZkYj1oeGgmZGI9aGNoJmRiPWx4aCZkYj04Z2gmZGI9Z2VoJmRiPWd1aCZkYj1sMGgmbGFuZz1ociZ0eXB1PTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl>>, [pristupljeno: 04.04.2017.] {21}
- [8.]BURNETTE, M.D., HOUGH, L.M., Handbook of industrial and organisational psychologists, *Consulting psychologist press*, Vol.1, No.3, 1991., str. 399-444 <raspoloživo na: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1993-97200-000>>, [pristupljeno: 13.03.2017.] {40}
- [9.]DESPOTOVIĆ, M., Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća, *Obrazovanje za poduzetništvo*, Vol.6, No.2, 2016., str. 21-34 <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/252149>, [pristupljeno: 10.03.2017.] {42}
- [10.] DULČIĆ, Ž., VRDOLJAK RAGUŽ, I., Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije – empirijsko istraživanje, *Ekonomski pregled*, Vol.58, No.11, 2007., str. 709-731 <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/28147>, [pristupljeno: 05.04.2017.] {40}
- [11.] DURNETTE, M.D., Handbook of industrial and organisational psychology, *Consulting Psychologist Press*, Vol.44, No.7, 1991., str. 399-444 <raspoloživo na: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=6e0ac8a3-60ac-46ca-b161-70dce780651e%40sessionmgr4007&vid=3&hid=4209&bquery=TI+only+the+best&bdata=JmRiPWE5aCZkYj1ldGgmZGI9aW5oJmRiPXNpaCZkYj1jOGgmZGI9YndoJmRiPWY1aCZkYj1lcmljJmRiPWntZWrtJmRiPW5maCZkYj1oeGgmZGI9aGNoJmRiPWx4aCZkYj04Z2gmZGI9Z2VoJmRiPWd1aCZkYj1sMGgmbGFuZz1ociZ0eXB1PTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl>>, [pristupljeno: 12.03.2017.] {30}
- [12.] FABIJANOVIĆ, I., BUKLIJAŠ, B., Služba posredovanja rada, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, Vol. 43, No. 2, 2006., str. 25-40 <raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=59438> , [pristupljeno: 07.03.2017.] {8}
- [13.] FAULCONBRIDGE, J.R., BEAVERSTOCK J.V., HALL, S., HEVITSON, A., The ‘war for talent’: The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets, *Geoforum*, Vol. 40, 2009., str. 800–808, <raspoloživo na:

www.bris.ac.uk/efm/people/jonathan-v-beaverstock/.../24292733> [pristupljeno: 02.03.2017.] {30}

- [14.] FINK, A., Talent Economics: The fine line between winning and losing the global war for talent, *Personel Psychology*, Vol. 68, No.1, 2015., str. 220 – 223, <raspoloživo na: onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/peps.12098_3/abstract>, [pristupljeno: 06.03.2017.] {33}
- [15.] FISH, A., MACAKLIN, R., Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality, *Personnel review*, Vol.33, 2003., str. 30-54, <raspoloživo na: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=19&sid=6e0ac8a3-60ac-46ca-b161-70dce780651e%40sessionmgr4007&hid=4209&bdata=Jmxhbm9aHlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=12689747&db=bth>>, [pristupljeno: 11.03.2017.] {18}
- [16.] GALIČIĆ, V., IVANOVIĆ, Z., Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu, *Tourism and Hospitality Management*, Vol.12, No.1, 2006., str. 79-88, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/92563>, [pristupljeno: 29.03.2017.] {42}
- [17.] GARAČA, N., KADLEC, Ž., Komunikacija u procesu menadžmenta, *Praktični menadžment*, Vol.2, No.3, 2011., str. 118-125, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/113575>, [pristupljeno: 07.04.2017.] {40}
- [18.] HALL, S., BEAVERSTOCK, J., FAULCONBRIDGE, J., HEWITSON, A., Exploring cultural economies of internationalization: the role of ‘iconic individuals’ and ‘brand leaders’ in the globalization of headhunting, *Global Networks*, Vol.9, No.3, 2009., str. 399-419, <raspoloživo na: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=6e0ac8a3-60ac-46ca-b161-70dce780651e%40sessionmgr4007&hid=4209>>, [pristupljeno: 28.03.2017.] {20}
- [19.] IBRAHIMOVIĆ, J. & KOLEGA, M., Učestalost i učinkovitost različitih strategija traženja posla, *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 4, No. 1, 2013, str. 97-102., <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/175109>, [pristupljeno: 24.03.2017.] {35}
- [20.] JAKOVLJEVIĆ, M., MARIN, R., ČIČIN-ŠAIN D., Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata, *Oeconomica Jadretina*, Vol.2, 2012., str.66-78, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/139001>, [pristupljeno: 06.03.2017.] {18,28}
- [21.] JAMBREK, I., PENIĆ, I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik pravnog fakulteta sveučilišta u Rijeci*, Vol.29, No.2, 2008., str.1181-1206, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/63808>, [pristupljeno: 07.04.2017.] {27}

- [22.] JUGO, D., BORIĆ, S., PRESELJ, V., Analiza razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj od 2003. do 2009. godine i projekcija budućih trendova, *Međunarodne studije*, Vol.12, No.3-4, 2012., str. 37-52, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/151873>, [pristupljeno: 05.03.2017.] {50}
- [23.] JURINA, M., Inovacije kadrovskog menadžmenta, *Kadrovi i rad*, Vol.21, No.5, 1991., str. 205-208, <raspoloživo na: opak.crolib.hr/liste/127n/lst052.html>, [pristupljeno: 03.03.2017.] {9}
- [24.] JURKOVIĆ, Z., MAROŠEVIĆ, K., Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju, *Ekonomski vjesnik*, Vol.26, No.2, 2013., str. 496-507, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/116451>, [pristupljeno: 02.04.2017.] {44}
- [25.] KAZIENKO, P. & MUSIAL, K. On Utilizing Social Networks to Discover Representatives of Human Communities, *International Journal of Intelligent Information and Database Systems*, Vol. 1, No. 3-4, 2005., str. 295-313, <raspoloživo na: www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.../IJIIDS.2007.016682>, [pristupljeno: 08.03.2017.] {34}
- [26.] KEROVEC, N., Mjere za poticanje zapošljavanja, *revija socijalne politike*, No.1, Vol.2, 1994., str. 125-133, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/46817>, [pristupljeno: 16.03.2017.] {5,7,12}
- [27.] KERSAN – ŠKABIĆ, I., BANKOVIĆ, M., Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku Uniju, *Ekonomika misao i praksa*, No.1, 2008., str. 57-75, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/26360>, [pristupljeno: 08.03.2017.] {48}
- [28.] KLEHE, U.C., GOEDE, M.D., The influence of economic and social factors on the choice of search procedures used by third party recruiters, *Psychological Topics*, Vol.21, No.3, 2012., str. 425-453, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=14067>, [pristupljeno: 06.03.2017.] {31}
- [29.] KOLAKOVIĆ, M., Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled*, Vol.54, No.11-12, 2003., str. 925 - 945., <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/40500>, [pristupljeno: 25.03.2017.] {28}
- [30.] KUKA, E., Menadžment ljudskih resursa, *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 2, No. 2, 2011., str. 64-66, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/113566>, [pristupljeno: 14.03.2017.] {4}
- [31.] KUKA, E., Značaj obrazovanja menadžera, *Zbornik radova međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol.3, No.1, 2012., str. 1-6, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/83438>, [pristupljeno: 04.04.2017.] {41}
- [32.] KUVEDŽIĆ, M., Mjerne aktivne politike zapošljavanja iz nadležnosti Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, *Revija za socijalnu politiku*, Vol. 18, No. 2,

2011., str. 217-224, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/181021>, [pristupljeno: 31.03.2017.] {7}

- [33.] MARKUŠ, R., Službe za zapošljavanje pred izazovima tržišnih promjena, *Youth employment project*, 2013., str. 13-15, <raspoloživo na: www.yep.ba/wp-content/uploads/analize/YEPSluzbeZaZaposljavanjePredIzazovima.pdf>, [pristupljeno: 12.03.2017.] {15, 49}
- [34.] MARTINEZ, M., The Headhunter Within, *HR magazine*, Vol.7, No.5, 2001., str. 48-56, <raspoloživo na: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr.../0801martinez.aspx>>, [pristupljeno: 07.03.2017.] {12}
- [35.] MELVILLE, N., RAMIREZ, R., Information technology innovation diffusion: an information requirements paradigm, *Info systems*, Vol.18, No.4, 2008., str. 247-273, <raspoloživo na: <http://paginas.fe.up.pt/~ee07011/documentos%20no%20site/docs%20pesquisados/Information%20technology%20innovation%20-%20an%20information%20requirements%20paradigm.pdf>>, [pristupljeno: 06.04.2017.] {46}
- [36.] MICHAELS, E., HANDFIELD – JONES, H., AXELORD, B., The war for talent, *Harvard Bussines Press*, 2001., str. 42-47, <raspoloživo na: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=45&sid=6e0ac8a3-60ac-46ca-b161-70dce780651e%40sessionmgr4007&hid=4209&bdata=Jmxhbm9aHlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=EJ1085664&db=eric>>, [pristupljeno: 05.04.2017.] {17}
- [37.] MULLER, J., Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija, *Ekonomski pregled*, Vol.52, No.6, 2001., str. 587-612, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/28728>, [pristupljeno: 04.04.2017.] {46, 47}
- [38.] NUKOVIĆ, M., AZEMOVIĆ, N., NUKOVIĆ, J., LAKETA, Z., Društvene mreže i njihova uloga u savremenom poslovanju, *Zbornik radova*, 2012., str. 138 – 150, <raspoloživo na: <https://dr.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A925/datastream/PDF/view>>, [pristupljeno: 31.03.2017.] {13}
- [39.] OBRADOVIĆ, S., Planiranje, regrutovanje i selekcija kadra u Ministarstvu unutrašnjih poslova, *Nauka, bezbednost, policija*, Vol.16, No.1, 2011., str. 135-156, <raspoloživo na: www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2013/03/Regrutovanje-i-selekcija.pdf>, [pristupljeno: 04.03.2017.] {33}
- [40.] PELTONEN, L., The rationales of practices in executive search, *Aalto University School of Bussines*, 2013., str.11-13, <raspoloživo na: epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13295/hse_ethesis_13295.pdf>, [pristupljeno: 07.03.2017.] {21}

- [41.] PERIN, V. Cjeloživotno profesionalno usmjeravanje u funkciji zapošljivosti pojedinca u suvremenom društvu, *Acta Jadertina*, No. 6, 2009., str. 131-142, <raspoloživo na: <http://www.unizd.hr/Portals/41/acta%20jadertina/acta6web.pdf>>, [pristupljeno: 12.03.2017.] {37}
- [42.] PINTARIĆ, J., Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, *EFZG – Serija članaka u nastajanju*, Vol. 10, No. 6, 2010., str. 4-22, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/201915>, [pristupljeno: 19.03.2017.] {5,7}
- [43.] POLOŠKI VOKIĆ, N., NAOULO BEGO, H., Upravljanje talentima u vrijeme krize – teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, No.63, Vol.3, 2012., str. 162-185, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/80994>, [pristupljeno: 07.04.2017.] {19}
- [44.] POLOŠKI – VOKIĆ, N., VIDOVIĆ, M., Komparativno istraživanje razvoja MLJP-a u Hrvatskoj, *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol.5, No.2, 2007., str. 404 – 417, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/26143>, [pristupljeno: 07.03.2017.] {4}
- [45.] RICHARDSON, J., The headhunter, *Career*, Vol.10, No.6, 2004., str.5-7, <raspoloživo na: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=47&sid=6e0ac8a3-60ac-46ca-b161-70dce780651e%40sessionmgr4007&hid=4209&bdata=Jmxhbm9aHlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=101071445&db=bwh>>, [pristupljeno: 12.03.2017.] {31}
- [46.] SHULMAN, B., CHIANG, G., When to use an executive search firm and how to get the most out of the relationship, *Wiley InterScience*, 2007., str. 13-21, <raspoloživo na: www.shulmanassoc.com/search-process.html>, [pristupljeno: 27.03.2017.] {16}
- [47.] SIMON, C., POPESCU, D., CHIVU, I., Headhunting challenges and opportunities for the hotel industry in Romania, *Economic Sciennce Series*, Vol. 17, No. 4, 2008., str. 1209-1212, <raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/228795602_HEADHUNTING_CHALLENGES_AND_OPPORTUNITIES_FOR_THE_HOTEL_INDUSTRY_IN_ROMANIA>, [pristupljeno: 06.03.2017.] {17}
- [48.] SPREMIĆ, M., Strategijski aspekti primjene informacijske tehnologije u svijetu i izazovi hrvatskoga gospodarstva, *Ekonomski pregled*, Vol.51, No.5-6, 2000., str.520-539, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/65486>, [pristupljeno: 07.04.2017.] {46}
- [49.] SRDANOVIĆ, T., New Generation – Challenge in Selection and Recruitment, *Knowledge Era - Journal of theory and practice of management*, Vol.1, No.3, 2014., str.8-21. <raspoloživo na: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/13194/Buhasio_Challenges%20Facing%20Employee%20Recruitment%20And%20Selection%20Among%20Non-Governmental%20Organizations%20In%20Kakamega%20Central%20District%20C%20Kenya.pdf?sequence=3&isAllowed=y>, [pristupljeno: 05.03.2017.] {27}

- [50.] STANČIĆ, M., Globalno gospodarstvo i globalizacija, *Ekonomski pregled*, Vol.51, No.9-10, 2000., str. 918-927, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/45482>, [pristupljeno: 14.03.2017.] {26}
- [51.] STRIPLING, J., College Headhunters, Accustomed to Secrecy, Find Themselves Under Scrutin, *Chronicle of Higher Education*, Vol.60, No.39,2014., str. 2-4, <raspoloživo na: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=69&sid=6e0ac8a3-60ac-46ca-b161-70dce780651e%40sessionmgr4007&hid=4209&bdata=Jmxhbmc9aHImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=96699605&db=f5h>>, [pristupljeno: 06.04.2017.] {30}
- [52.] ŠTEFICA, V., Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, No. 2, 2012., str.267- 273., <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192458>, [pristupljeno: 01.04.2017.] {38}
- [53.] VASIĆ, Ž., JEVREMOVIĆ, M., YORDANOVA, M., BJELOBABA, G., „Headhunting“ kao metoda regrutacije, *Infoteh-Jahorina*, Vol.14, 2015., str. 441-446, <raspoloživo na: infoteh.etf.unssa.rs.ba/zbornik/2015/radovi/PRS/PRS-12.pdf>, [pristupljeno: 02.03.2017.] {10,23}
- [54.] VOKIĆ, N., BEGO, H., Upravljanje talentima u vrijeme krize – teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj, *Ekonomski pregled*, Vol. 63, No. 3-4, 2012., str. 162-185, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/80994>, [pristupljeno: 11.03.2017.] {19}
- [55.] VRBAN, S., Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju, *Andragološki glasnik*, Vol.14, No.1, 2010., str. 65-71, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/152453>, [pristupljeno: 04.04.2017.] {4,16}
- [56.] VREČKO, I., BARILOVIĆ, Z., BOŽIČEV, M., The role of IT departments in the enhancement of banks project management, *Informatol*, Vol.48, No.3-4, 2015., str. 123-134, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/222782>, [pristupljeno: 05.04.2017.] {45}
- [57.] VRHOVEC – ŽOHAR, K., KLOPOTAN, I., Mala i srednja poduzeća u Europskoj Uniji – izazov uvođenja jedinstvene valute 12 godina poslije, *Tehnički glasnik*, Vol.8, No.4, 2014., str. 443-450, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/file/194411>, [pristupljeno:02.04.2017.] {48}
- [58.] VUJIĆ, R., DOSTANIĆ, S., SUVAJDŽIĆ, K., pristup razvoju talenata u poslovnoj organizaciji, *Dani primijenjene psihologije, knjiga rezimea*, Vol.8, No.2, 2016., str.1-18, raspoloživo na: <http://jiws.rs/wp-content/uploads/2016/03/Pristup-razvoju-talenata-u-poslovnoj-organizaciji-k.pdf>>, [pristupljeno: 08.04.2017.] {17}
- [59.] ZDRILIĆ, I., PUVAČA, M., ROSO, D., Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, *Ekonomski vjesnik*, Vol.23, No.2,2010.,

str. 503 – 513, <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/63479> >, [pristupljeno: 19.04.2017.] {48}

- [60.] ZJALIĆ, LJ., Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva, *Međunarodni problemi*, Vol.11, No.1-2, 2009. str. 92-111, <raspoloživo na: www.doiserbia.nb.rs/ft.aspx?id=0025-85550902092Z>, [pristupljeno: 31.03.2017.] {28}
- [61.] ŽGANEC N., BIĆANIĆ, M., Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima, *Ljetopis socijalnog rada*, Vol.15, No.2, 2008., str. 243-263, <raspoloživo na: hrcak.srce.hr/29384>, [pristupljeno: 02.04.2017.] {18,37}

KNJIGE:

1. BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, 2014., str. 184-187 {14}
2. BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, 1995., str. 310 {34}
3. BAHTIJAREVIĆ – ŠIBER, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, 1999., str. 782 {41}
4. BUBLE, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, 2006., str.265 {34}
5. JONES, S., *The headhunting Business*, Springer, 1989., str. 112-117 {15}
6. MAŠIĆ, B., *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 258 {9, 11, 13}
7. GUTIĆ, D., RUDELJ, S., *Menadžment ljudskih resursa u marketingu*, Libertas, 2011., str. 100-101 {32}
8. PULJIZ, V., BEŽOVAN, G., MATKOVIĆ, T., ŠUĆUR, Z., ZRINŠČAK, S., *Socijalna politika Hrvatske*, Udžbenici sveučilišta u Zagrebu, 2008., str.184 {53}

IZVORI S INTERNETA:

1. Broj i struktura poslovnih subjekata u prosincu 2016., *Priopćenje Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske*, Vol.2, No.11, 2017., dostupno na:< http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/11-01-01_04_2015.htm> [pristupljeno: 4.04.2017.] {49}

2. *Interactive table: The 100 most influential Headhunters in the world*, 2008., dostupno na: <https://www.careerusa.org/resources/career-files/74-7-recruiters-all-kinds/177-interactive-table-the-100-most-influential-headhunters-in-the-world.html> [Pristupljeno: 13.03.2017.] {38}
3. PERAJICA, Z., *Privatne i državne agencije za zapošljavanje kao mehanizmi eksternog regrutiranja*, Sveučilište u Splitu, završni rad, 2016., str. 18-20. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A304/datastream/PDF/view> > pristupljeno: [04.04.2017.] {49, 50}
4. PODNAR, O., *Kako hrvatske tvrtke za head-hunting pronalaze i hvataju najbolje kadrove?*, 2015. dostupno na: <http://www.natonhrcroatia.com/novosti/kako-hrvatske-tvrtke-za-head-hunting-pronalaze-i-hvataju-najbolje-kadrove-1> [Pristupljeno: 13.03.2017.] {32}
5. RADEKA, B., *Vanjski izvori pribavljanja ljudskih potencijala*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, završni rad, 2011., str. 17, dostupno na: http://eknjiznica.unipu.hr/cgi/users/login?target=http%3A%2F%2Feknjiznica.unipu.hr%2F175%2F1%2F2010_147.pdf [Pristupljeno: 15.03.2017.] {6}
6. SAVEZNA UDRUGA NJEMAČKIH POSLOVNIH SAVJETNIKA, *BDU-Marktstudie "Personalberatung in Deutschland 2012/2013" Umsatz der Personalberatungsbranche steigt auf ein neues Allzeithoch*, 2014. str. 1 -3, dostupno na: http://www.gloricus.com/content/inhalt/pics/media/BDUMarktstudie_Personalberatung%20in%20Deutschland_2012-2013.pdf [Pristupljeno: 14.03.2017.] {21}
7. STARINA, S., *Headhunting kot metoda iskanja in selekcije v slovenskih podjetjih*, Univerza v Ljubljani, fakulteta za družbene vede, Diplomski rad, 2014., str. 29-32, dostupno na: http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_starina-sabina.pdf [Pristupljeno: 13.03.2017.] {24}

OSTALI IZVORI:

1. www.adecco.hr, dostupno na: <https://adecco.hr/o-nama>, [pristupljeno: 07.04.2017.] {51}
2. www.dekra-zapo.hr, dostupno na: <http://www.dekra-zapo.hr/posredovanje-pri-zaposljavanju>, [pristupljeno: 07.04.2017.] {52}
3. www.dnevnik.hr, dostupno na: <http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/sve-je-vise-otkazagdje-ce-raditi-hrvati.html>, [pristupljeno 04.04.2017.] {29}

4. [www.jutarnji.hr](http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/otkrivamo-ukidaju-se-stroge-odredbe-donesene-pod-pritiskom-europe-vlada-otkazuje-headhuntere-politicari-ce-opet-sami-birati-direktore-drzavnih-firmi/5614143/), dostupno na: < <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/otkrivamo-ukidaju-se-stroge-odredbe-donesene-pod-pritiskom-europe-vlada-otkazuje-headhuntere-politicari-ce-opet-sami-birati-direktore-drzavnih-firmi/5614143/> >, [pristupljeno: 20.04.2017.] {56}
5. [www.moj-posao.net](https://www.moj-posao.net/Press-centar/About/), dostupno na: < <https://www.moj-posao.net/Press-centar/About/> >, [pristupljeno: 18.04.2017.] {53}
6. [www.natonhrcroatia.com](http://www.natonhrcroatia.com/o-nama/), dostupno na: < <http://www.natonhrcroatia.com/o-nama/> >, [pristupljeno: 07.04.2017.] {32, 53}
7. [www.posao.hr](http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/lov-na-one-koji-ne-traze-posao-headhunting/6147/) , dostupno na: < <http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/lov-na-one-koji-ne-traze-posao-headhunting/6147/> > [pristupljeno: 04.04.2017.] {50}
8. [www.uspinjaca.hr](http://uspinjaca.hr/o-nama/), dostupno na: <<http://uspinjaca.hr/o-nama/>>, [pristupljeno: 07.04.2017.] {52}
9. [www.vecernji.hr](http://www.vecernji.hr/hrvatska/otvorena-radna-mjesta-zabarem-100-sefova-i-clanova-uprava-javnih-tvrtki-1079278), dostupno na: < <http://www.vecernji.hr/hrvatska/otvorena-radna-mjesta-zabarem-100-sefova-i-clanova-uprava-javnih-tvrtki-1079278> >, [pristupljeno: 20.04.2017.] {55, 56}

10. HEADHUNTING IN LARGE COMPANIES

Summary:

In the past few decades, Human Resource Management is becoming more important within businesses, not only economically, but also in other areas of natural and social sciences. The development of technology, business and globalization itself has led to increasing importance of intellectual capital. The company's business depends largely on the quality of the human resource management. The role of human capital and investing in it is of great importance for any modern business, because it is people, their knowledge and skills which are the most

important resource of any organization, and therefore to them the attention and the interest needs to be shown. The development of personnel, their capabilities, resources and motivation have become the most important factor of competitiveness, and therefore the most important factor of development of any organization. Searching the web sources, scientific articles and books related to the given topic, the paper will examine current research on headhunting in general, its importance for the companies, and the representation of headhunting in Croatian companies.

Key words: human resources, company, intellectual capital, employees.

11. PRILOZI

Tablice:

Tablica 1: Glavne teme obrazovnih i razvojnih programa menadžmenta {42}

Tablica 2: Osnove menadžerske kompetencije {44}

Slike:

Slika 1: Proces upravljanja talentima {19}

Slika 2: Broj ureda top 50 svjetskih *headhunting* agencija u Europi 1980. {20}

Slika 3: Broj ureda top 50 svjetskih *headhunting* agencija u Europi 2005. {22}

Slika 4: Bankovni IT odjel {45}

Slika 5: Kontekst funkcioniranja odjela informatike i model upravljanja IS tvrtke {47}

